

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGELOLAAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN
SEKTOR PERDESAAN DAN PERKOTAAN
(STUDI KASUS DI KOTA WAMENA KABUPATEN JAYAWIJAYA)**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

PETRUS RUDY FUN

NIM. 500031355

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015**

**ORGANIZING THE MANAGEMENT OF LAND AND BUILDING
TAX RURAL AND URBAN
(Case Study in Jayawijaya Wamena City)**

Petrus Rudy fun
petrus.rudy.map87@gmail.com

Graduate Studies Proram
Indonesia Open University

The purpose of this study was to: 1) Determine the management of land and building tax in the rural and urban sectors Jayawijaya Wamena; 2) analyze the potential PBB rural and urban sectors in Jayawijaya Wamena and 3) to analyze the efforts to increase land and building tax receipts rural and urban sectors in Jayawijaya Wamena.

This study used qualitative approaches, means relying on the findings and the ability to analyze information through interviews and observation guidelines. The instrument of this research with in-depth interviews referring to the theory of organizing by Robbins (1994: 6) that the effectiveness of an organizational structure supported by three components, namely: complexity, formalization, and centralization. The model used for analysis is to reveal the findings of theoretical concepts or empirical facts.

The results showed that the management of the PBB-P2 in Jayawijaya not been implemented optimally and effectively, particularly related to the complexity, formalization, and centralization. PBB revenue potential of rural and urban sectors in Jayawijaya, include: increase coverage, quality of employees is adequate, available budget, increasing population, and the advancement of science and technology. Efforts to increase acceptance of the PBB-P2 in Jayawijaya, among others: cooperation with the private sector, re-identification of the mission and mandate of the organization, provision of facilities and infrastructure, conduct training of employees, intensifying the implementation of the extension, to make improvements changes to regulations, and increase service to the community.

Keywords: *Management, Land and Building, Tax Rural and Urban.*

**PENGORGANISASIAN PENGELOLAAN PAJAK BUMI DAN
BANGUNAN PERDESAAN DAN PERKOTAAN
(Studi Kasus di Kota Wamena Jayawijaya)**

Petrus Rudy Fun
petrus.rudy.map87@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Tujuan penelitian ini adalah untuk: 1) Mengetahui pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan di Kota Wamena Kabupaten Jayawijaya; 2) Menganalisis potensi penerimaan PBB sektor perdesaan dan perkotaan di Kota Wamena Kabupaten Jayawijaya dan 3) Menganalisis upaya-upaya peningkatan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan di Kota Wamena Kabupaten Jayawijaya.

Penelitian ini digunakan pendekatan pendekatan kualitatif, berarti mengandalkan temuan dan kemampuan dalam melakukan analisis informasi melalui pedoman wawancara dan observasi. Instrumen penelitian ini dengan wawancara mendalam mengacu pada teori pengorganisasian oleh Robbins (1994: 6) bahwa efektivitas sebuah struktur organisasi ditunjang oleh tiga komponen, yaitu: kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Model yang digunakan sebagai bahan analisis adalah konsep teori untuk menyatakan temuan atau fakta empiris.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya belum terlaksana secara maksimal dan efektif, terutama yang terkait dengan kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Potensi penerimaan PBB sektor perdesaan dan perkotaan di Kabupaten Jayawijaya, meliputi: menambah cakupan, kualitas pegawai memadai, tersedia anggaran, peningkatan jumlah penduduk, dan kemajuan ilmu dan teknologi. Upaya peningkatan penerimaan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya, antara lain: melakukan kerjasama dengan pihak swasta, melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi, pengadaan sarana dan prasarana, melakukan pembinaan pegawai, mengintensifkan pelaksanaan penyuluhan, melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan, dan meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat.

Kata Kunci: *Pengelolaan, Pajak Bumi dan Bangunan, Perdesaan dan Perkotaan*

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul PENGELOLAAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN SEKTOR PERDESAAN DAN PERKOTAAN (STUDI KASUS DI KOTA WAMENA KABUPATEN JAYAWIJAYA)

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jayapura, Juni 2015
Yang Menyatakan




PETRUS RUDY FUN
NIM 500031355

PERSETUJUAN

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGSTER (TAPM)

Judul TAPM : **Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan
Sektor Perdesaan dan Perkotaan (Study Kasus
Di Kota Wamena Kabupaten Jayawijaya)**

Penyusun TAPM : **Petrus Rudy Fun**

NIM : **500031355**

Program Studi : **Magister Administrasi Publik**

Hari/ Tanggal : **Minggu, 14 Juni 2015**

Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II


Prof. Dr. Agustinus Fatem, MT
NIP. 196108081989021001



Dr. Sardjito, M.Si
NIP. 195709271985031002

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
Program Magister Administrasi Publik

Direktur
Program Pasca Sarjana


Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003


Suciati, M.Sc, Ph.D.
NIP.19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Petrus Rudy Fun
NIM : 500031355
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor
Perdesaan dan Perkotaan (Study Kasus di Kota Wamena)
Kabupaten Jayawijaya

Telah dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji TAPM Pascasarjana, Program
Study Administrasi Publik Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 14 Juni 2015
Waktu : Pukul 14.00-15.00 Wit

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIAN PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Darmanto, M.Si

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Budiman Rusli, M.Si

Pembimbing I

Nama : Prof Dr. Agustinus Fatem, MT

Pembimbing II

Nama : Dr. Sardjijo, M.Si

LAPIRAN 10. Form Surat Pernyataan Perbaikan dan Penyerahan Naskah TAPM

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418

Telp. 021-7415050, Faks. 021-7415588

SURAT PERNYATAAN PERBAIKAN

DAN PENYERAHAN NASKAH TAPM

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Petrus Rudy Fun
 NIM : 500031355
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan
 Perkotaan (Studi Kasus di Kota Wamena, Kabutapen Jayawijaya)

Dengan ini menyatakan telah memperbaiki naskah TAPM menurut format PPs-UT dan bersama ini saya menyerahkan hasil perbaikan kepada direktur PPs-UT selaku panitia ujian sidang.

Atas perhatian dan kerja sama yang baik, saya mengucapkan terima kasih.

Wamena, 02 Juli 2015

Mengetahui,
 Kepala UPBJJ-UT Jayapura

(Dr. Sarjito, M.Si)
 NIP. 19570927 198503 1 002

Mahasiswa

(Petrus Rudy Fun)
 NIM. 500031355

Ketua Bidang Ilmu/Program Magister Administrasi Publik

(Dr. Darmanto, M.Si)
 NIP. 19591027 198603 1 003

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, atas segala limpahan karuniaNya, sehingga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul “Pengorganisasian Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan (Study Kasus di Kota Wamena Kabupaten Jayawijaya)” dapat diselesaikan tepat waktu. TAPM ini di susun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Magister Adminstrasi Publik Universitas Terbuka.

Dalam penyusunan TAPM ini telah banyak diperoleh bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung ataupun tidak langsung, sehingga TAPM ini dapat memenuhi syarat akademis. Dalam kesempatan ini diucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed.Ph.D, selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Suciati, M.Sc.Ph.D, selaku Direktur Program Pasca sarjana Universitas Terbuka.
3. Prof.Dr. Agustinus Fatem,MT, selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini
4. Dr. Sardjijo,M.Si, selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini
5. Kepala UPBJJ-UT Jayapura beserta seluruh staf yang telah membantu dalam pelayanan selama penulis melaksanakan perkuliahan
6. Seluruh Dosen Pengajar yang telah memberikan pengetahuan selama perkuliahan
7. Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya, Sekretaris DPPKA, Kepala Bidang DPPKA dan Kepala Seksi yang telah membantu penulis demi kelancaran penyelesaian penyusunan TAPM
8. Keluarga tercinta, Istriku Theresia Emelia D. Pardjer, anak-anakku Jenifer Sfetlana A. Fun, Nathan E. Fun dan Bensoru Reimon Fun, keluargaku, terima kasih atas segala dukungan selama proses pendidikan di Magister Administrasi Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jayapura.

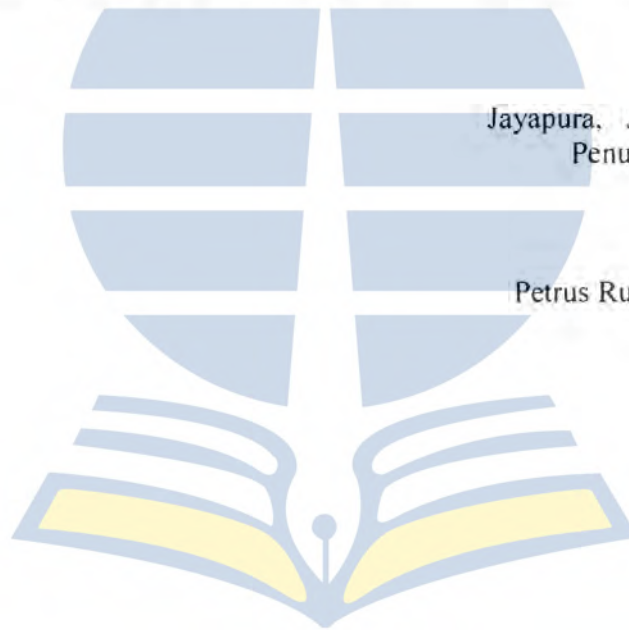
9. Seluruh rekan-rekan mahasiswa dan berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.
10. Semua pihak yang tidak kami sebutkan satu-persatu atas segala bantuan dan dukungan dalam penyelesaian TAPM ini

TAPM ini telah melalui proses akademis yang ditentukan oleh pihak akademis Universitas Terbuka sehingga diharapkan memenuhi syarat akademis dan praktek.

Akhirnya penulis sangat menyadari masih banyak terdapat kekurangan dan keterbatasan ilmu yang dimiliki sehingga penulis TAPM ini masih jauh dari kesempurnaan, apabila ada penyampaian yang kurang berkenan dalam penulisan ini serta sikap penulis yang kurang berkenan selama mengikuti perkuliahan pada kesempatan ini saya sebagai penulis menyampaikan permohonan maaf.

Jayapura, Juni 2015
Penulis

Petrus Rudy Fun



RIWAYAT HIDUP

Nama : Petrus Rudy Fun
 NIM : 500031355
 Tempat/Tanggal Lahir : Lamdesar Timur, 28 April 1973
 Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Lamdesar Timur pada Tahun 1986
 : Lulus SLTP di Lamdesar Timur pada Tahun 1989
 : Lulus SMU di Biak pada Tahun 1992
 : Lulus di Fisip Uncen Jayapura Tahun 2005
 Riwayat Pekerjaan : Tahun 2007 s/d 2008 sebagai kasubag Protokoler di
 : Bagian Umum Setda Jayawijaya
 : Tahun 2009 s/d 2011 Kasubag Tapal Batas Pada
 : Bagian
 : Tata Pemerintahan Setda Jayawijaya
 : Tahun 2011 s/d 2012 sebagai Kabag Humas Setda
 : Jayawijaya
 : Tahun 2012 s/d 2015 sebagai Kabid Pendapatan pada
 : Dinas PPKA Kabupaten Jayawijaya

Wamena, Juni 2015

Petrus Rudy Fun
Nim. 500031355

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Lembaran Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi	Viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian	9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori	11
1. Konsep Pengorganisasian.....	11
2. Asas-asas Organisasi.....	35
3. Konsep dan Fungsi Perpajakan	37
4. Sumber-sumber Penerimaan Daerah.....	40
5. Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	47
B. Penelitian terdahulu	52
C. Kerangka Pikir	56

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	57
B. Fokus Penelitian	58
C. Lokasi Penelitian	59

D. Fenomena Penelitian	60
E. Pemilihan Informan Penelitian	60
F. Teknik Pengumpulan Data	60
G. Teknik Analisis Data	61

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian.....	63
1. Visi dan Misi	63
a. Visi	63
b. Misi	63
2. Tujuan dan Sasaran	64
a. Tujuan	64
b. Sasaran	64
c. Strategi	64
d. Program	65
3. Tugas Pokok dan Fungsi	65
a. Kepala	66
b. Sekretariat.....	67
c. Bidang Pendapatan	67
d. Bidang Penagihan	68
e. Bidang Anggaran	69
f. Bidang Perbendaharaan	70
g. Bidang Akuntansi.....	70
h. Bidang aset.....	71
4. Susunan Organisasi.....	72
1) Kepala	72
2) Sekretariat	72
3) Bidang Pendapatan.....	72
4) Bidang Penagihan.....	72
5) Bidang Anggaran	73
6) Bidang Perbendaharaan	73
7) Bidang Akuntansi.....	73

8) Bidang Aset.....	73
5. Keadaan Pegawai.....	73
B. Pengorganisasian Pengelolaan PBB Sektor Perdesaan dan Perkotaan	
Kabupaten Jayawijaya	78
a. Kompleksitas	79
b. Formalisasi	96
c. Sentralisasi	104
C. Potensi Penerimaan PBB Sektor Perdesaan dan Perkotaan Kabupaten	
Jayawijaya	107
1. Menambah Cakupan	108
2. Kualitas Pegawai yang Cukup Memadai	113
3. Tersedianya Anggaran yang Cukup.....	114
4. Jumlah Penduduk yang Besar	116
5. Kemajuan Ilmu dan Teknologi	117
6. Budaya Gotong Royong	117
D. Upaya-upaya Peningkatan Penerimaan PBB Sektor Perdesaan dan Perkotaan	
di Kabupaten Jayawijaya	118
1. Menerapkan Sistem Penarikan PBB melalui Sistem door to door	118
2. Mempeluas Tax-base Pajak.....	120
3. Kerjasama dengan pihak Swasta dalam Pengelolaan dan Pemungutan	
PBB	121
4. Merinci Misi dan Mandat Organisasi secara Jelas	122
5. Pembenahan dan Peningkatan Sarana dan Parsarana Kerja.....	125
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	136
B. Saran-saran	137
Daftar Pustaka	140
Lampiran-lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Kontribusi Pajak Daerah Terhadap PAD	5
Tabel 1.2 Kontribusi PAD Terhadap Pengeluaran Rutin	6
Tabel 2.1 Comparing the Paradigms	25
Tabel 3.1 Fokus Penelitian	59
Tabel 4.1 Kompisisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	74
Tabel 4.2 Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Umur	74
Table 4.3 Komposisi Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian	75
Tabel 4.4 Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	76
Tabel 4.5 Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Golongan	76
Tabel 4.6 Komposisi Pegawai Berdasarkan Masa Kerja	77
Tabel 4.7 Dana Operasional Dinas PPPKA Kabupaten Jayawijaya	115



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian	56
Gambar 4.1 Realisasi Pajak PBB	120



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu tujuan Pemerintah Indonesia melaksanakan kebijakan otonomi daerah selain untuk mempercepat proses pelaksanaan pembangunan dan mewujudkan suatu tata kelola pemerintahan yang baik adalah menciptakan daya saing antar pemerintah daerah dan kemandirian daerah. Melalui pemberian otonomi daerah diharapkan pula setiap daerah dapat memanfaatkan setiap potensi yang dimilikinya sebagai sumber-sumber pendapatan yang bukan hanya sebagai sumber kontribusi kepada kas negara tetapi sebagai sumber kontribusi bagi kas daerah.

Pergeseran paradigma politik pemerintahan di Indonesia seiring dengan bergulirnya era reformasi yang ditandai dengan dilaksanakannya otonomi daerah melalui penerapan UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian diganti dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan setelah dilaksanakan selama 1 dekade (10 tahun) maka lahirlah UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Pergantian dan perubahan undang-undang yang mengatur penyelenggaraan pemerintahan daerah di Indonesia otomatis memberikan dampak yang signifikan terhadap berbagai aturan dan sistem yang ada di suatu pemerintahan daerah. Pelaksanaan otonomi daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan diterapkan di Indonesia senantiasa berimplikasi pada adanya pelimpahan sejumlah kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dengan tujuan agar daerah mempunyai peluang

dan kesempatan untuk menata, mengelola serta memanfaatkan setiap potensi yang dimilikinya berdasarkan kebijakan dan nilai-nilai kearifan lokal yang diharapkan mampu mempercepat terjadinya pertumbuhan pembangunan baik fisik maupun ekonomi yang pada akhirnya daerah mampu mandiri dan tidak lagi bergantung kepada pemerintah pusat terutama dalam hal anggaran. Kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan otonominya dalam bentuk wewenang untuk mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri tentu saja tidak dapat berjalan secara lancar dan mencapai hasil sebagaimana yang diharapkan, apabila tidak ditunjang oleh pencapaian dan peningkatan (PAD) sebagai salah satu tolak ukur otonomi disuatu tempat. Otonomi daerah diartikan sebagai kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai peraturan perundang-undangan.

Bagi Pemerintah Daerah dalam menjalankan otonominya haruslah didukung oleh adanya sumber-sumber keuangan yang memadai untuk membiayai otonominya. Kurangnya sumber keuangan akan menyebabkan Pemerintah Daerah mengurangi standar pelayanan yang diberikan dan apabila dibiarkan akan menciptakan *externalities* yang akan merugikan kepentingan nasional (Nur Achmad Affandi, 2001 dalam Ruamba, 2014 : 4).

Salah satu sumber utama penghasilan atau pendapatan terbesar bagi pemerintah daerah di era otonomi ini adalah melalui penarikan pajak. Pengelolaan sumber-sumber pendapatan asli daerah (PAD) melalui pajak yang salah satunya adalah PBB merupakan sumber pendapatan yang dapat diandalkan karena mampu memberikan kontribusi besar kendati pengelolaan dan pembagiannya diatur

melalui mekanisme pusat. PBB merupakan salah satu penerimaan pemerintah pusat yang sebagian besar hasilnya (90%) diserahkan kembali kepada daerah yang memungutnya. PBB dikenakan pada 5 sektor yaitu pedesaan, perkotaan, perkebunan, kehutanan dan pertambangan. Di Kabupaten Jayawijaya penerimaan PBB dari sektor pedesaan dan perkotaan merupakan penerimaan PBB yang tidak terlalu besar kendati sebagai salah satu sektor potensial.

Penentuan tarif pajak dan NJOP secara periodik atau pembebasan pajak untuk bumi dan bangunan dengan memperhatikan kondisi dan lokasi daerah diharapkan dapat dipakai sebagai alternatif yang baik, khususnya dalam mendorong terciptanya kepastian besarnya PBB dan keadilan. Penetapan mengenai tarif pajak 0,5% dan dasar perhitungan NJKP sebesar 20% hingga 100% dari NJOP dan pemberian NJOP-TKP (Nilai Jual Obyek Pajak-Tidak Kena Pajak) serta usaha untuk memperhatikan dan melibatkan Pemda kabupaten dan provinsi perlu dikaji secara mendalam. Hal ini perlu dilakukan agar usaha tersebut tetap menjamin peningkatan penerimaan PBB tanpa mengabaikan masalah kepastian dan keadilan bagi wajib pajak.

Pembiayaan pelaksanaan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan di daerah Kabupaten Jayawijaya perlu diciptakan berbagai upaya yang maksimal terhadap penggalan sumber-sumber penerimaan dan pemanfaatan potensi yang dimiliki oleh daerah. Mengingat selama ini ketika masih berstatus Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) kontribusi Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) terhadap APBD Kabupaten Jayawijaya tidak pernah

ditargetkan karena PBB merupakan kewenangan pemerintah pusat atau dikenal dengan istilah pajak pusat.

Sebagai salah satu sumber kontribusi kepada keuangan daerah, dana bagi hasil dari pemerintah pusat kepada keuangan daerah sangat kecil sekali jika hal ini dilihat dari perspektif kemahalan barang dan kebutuhan daerah dan masyarakat Jayawijaya. Selain itu pula apabila dikaitkan dengan potensi pajak yang dimiliki oleh Kabupaten Jayawijaya, penerimaan daerah yang berasal dari pajak dan sumber-sumber pendapatan lain juga dapat dikatakan masih jauh dari yang diharapkan kendati setiap tahunnya terjadi peningkatan. Rendahnya pendapatan daerah dari pajak dan tingginya angka kemahalan barang otomatis sangat berpengaruh terhadap tingkat kontribusi dana perimbangan dan bagi hasil antara pemerintah pusat kepada pemerintah daerah Kabupaten Jayawijaya.

Selain itu pula bahwa berdasarkan data penerimaan hasil pajak daerah Kabupaten Jayawijaya dapat dikatakan belum mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap PAD. Adapun data tahun 2011 - 2014 menunjukkan bahwa hasil pajak daerah Kabupaten Jayawijaya belum mampu menjadi salah satu sumber utama penyelenggaraan pemerintahan karena hanya dapat memberikan kontribusi sebesar 20 %.

Tabel 1.1

**Kontribusi Pajak Daerah terhadap PAD
Kabupaten Jayawijaya**

No	Tahun Anggaran	Pajak Daerah (Rp)	PAD (Rp)	%
1	2011	2,644,844,681	24,065,487,724	10.99
2	2012	3,584,793,761	22,316,934,446	16.06
3	2013	6,487,545,764	30,295,146,909	21.41
4	2014	11,133,886,935	62,533,965,367	17.80
Rata-rata		5,962,767,785.25	34,802,883,611.5	16.57

Sumber: DPPKA Kabupaten Jayawijaya, diolah 2015

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa kontribusi pajak daerah terhadap pendapatan asli daerah Kabupaten Jayawijaya selama tahun 2011-2014 mengalami fluktuasi, yaitu: pada tahun 2011 yang hanya sebesar 10,99% meningkat menjadi 16,06%, kemudian pada tahun 2013 meningkat lagi menjadi 21,41%, dan selanjutnya pada tahun 2014 mengalami penurunan hingga mencapai 17,8%. Rata-rata peningkatan kontribusi pajak daerah terhadap pendapatan asli daerah Kabupaten Jayawijaya selama tahun 2011-2014 adalah 16,57%.

Kecenderungan dari data menunjukkan kontribusi pajak daerah terhadap pendapatan asli daerah Kabupaten Wijaya selama tahun 2011-2014 masih tergolong rendah yang hanya sebesar 16,57%. Rendahnya pajak daerah tentu berdampak pada kurangnya kemandirian daerah dalam mengelola keuangan daerah khususnya pendapatan asli daerah Kabupaten Jayawijaya.

Rendahnya kontribusi pajak daerah terhadap PAD mengakibatkan hingga saat ini Kabupaten Jayawijaya senantiasa masih bergantung kepada Pemerintah

Pusat melalui Dana Perimbangan (DAU/DAK), Dana Bagi Hasil Pajak dari pemerintah pusat dan dana bagi hasil dari pemerintah Provinsi Papua.

Rendahnya kemampuan PAD Kabupaten Jayawijaya selain berdampak pada masih tingginya ketergantungan daerah kepada pusat, hal ini berdampak pula pada aspek kemampuan PAD membiayai pengeluaran rutin. Adapun data pengeluaran rutin Kabupaten Jayawijaya selama periode tahun 2011-2014, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.2

**Kontribusi PAD terhadap Pengeluaran Rutin
Kabupaten Jayawijaya Tahun 2011 - 2014**

No	Tahun Anggaran	PAD (Rp)	Pengeluaran Rutin (Rp)	%
1	2011	24,065,487,724	759,583,804,385.50	3,17
2	2012	22,316,934,446	738,567,678,369.26	3,02
3	2013	30,295,146,909	1,048,936,074,075.00	2,89
4	2014	62,533,965,367	1,628,456,116,218.00	3,84
Rata-rata		34,802,883,611.5	1,043,885,918,261.90	3,23

Sumber: DPPKA Kabupaten Jayawijaya diolah 2014

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa kontribusi PAD terhadap pengeluaran rutin Kabupaten Jayawijaya selama tahun 2011-2014 mengalami fluktuasi, yakni pada tahun 2011 sebesar 3,17% menurun menjadi 3,02% pada tahun 2012 dan menurun lagi pada tahun 2013 menjadi 2,89%. Selanjutnya pada tahun 2014 meningkat menjadi 3,84%. Rata-rata peningkatan kontribusi PAD terhadap pengeluaran rutin Kabupaten Jayawijaya selama tahun 2011-2014 adalah

sebesar 3,23 persen pertahun. Kecenderungan dari data menunjukkan bahwa tingkat PAD Kabupaten Jayawijaya masih tergolong rendah.

Masih rendahnya tingkat PAD Kabupaten Jayawijaya disebabkan masih rendahnya penerimaan dari sektor pajak, PBB dan penerimaan dari BUMD yang menuntut Pemerintah Kabupaten Jayawijaya melalui DPPKA untuk memanfaatkan setiap potensi yang ada dengan sebaik-baiknya termasuk memanfaatkan potensi PBB yang sejak tahun 2014 (Per 1 Januari) telah dilimpahkan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk dikelola sebagai salah satu sumber PAD dari sektor pajak.

Kabupaten Jayawijaya secara keseluruhan memiliki 40 distrik yang tersebar di seluruh wilayah administrasi Kabupaten Jayawijaya dengan distrik potensial dari PBB adalah Distrik Wamena Kota, Distrik Hubikiyak, Distrik Wouma dan Distrik Wesaput. Jumlah penduduk 290.000.278 jiwa yang sebagian besar berdomisili di Kota Wamena yang meliputi 4 distrik potensial PBB yang telah disebutkan. Pendataan terhadap objek dan subjek pajak bumi dan bangunan perlu dilakukan dalam rangka membuat pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat dan wajib pajak. Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) memiliki peran yang cukup besar bagi kelangsungan dan kelancaran pembangunan, sehingga perlu ditangani dan dikelola lebih intensif. Penanganan dan pengelolaan tersebut diharapkan mampu menuju tertib administrasi serta mampu meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembiayaan pembangunan.

Sehubungan dengan problematisasi yang dihadapi oleh Kabupaten Jayawijaya berkenaan dengan sumber-sumber PAD salah satunya adalah

pengelolaan PBB Sektor Pedesaan dan Perkotaan yang belum terorganisir dengan baik, terutama struktur organisasi yang terkait dengan kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Kompleksitas dalam pengelolaan PBB-P2 masih menganut sistem lama yang kurang sesuai dengan kondisi yang ada sehingga perlu ada restrukturisasi pengelolaan PBB-P2 dengan merubah atau menambah bidang atau seksi kerja yang khusus yang menangani PBB-P2 tersebut. Selanjutnya permasalahan ditinjau dari aspek formalitas juga belum mengefektifkan pengelolaan PBB Sektor Pedesaan dan Perkotaan karena belum ada peraturan dan pedoman operasional standar organisasi dalam performansi kerja dari para anggota organisasi, baik di tingkat bawahan maupun pada tingkat atasan/manajer. Begitu pula permasalahan ditinjau dari aspek sentralisasi juga belum mampu mengefektifkan pengelolaan PBB Sektor Pedesaan dan Perkotaan karena atasan belum memberikan kebebasan bagi bawahannya dan kebebasan tersebut hanya pada pucuk pimpinan atau level manajemen atas, sedangkan untuk level manajemen bawah tidak mendapatkan peluang dalam memilih keputusan, kecuali di dalam pelaksanaan tugas-tugasnya saja. Oleh karena itu, ruang lingkup penyelesaian permasalahan dalam penelitian ini mengacu pada teori pengorganisasian yang dikemukakan oleh Robbins (1994: 6) bahwa efektivitas sebuah struktur organisasi ditunjang oleh tiga komponen, yaitu: kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

Penerapan teori pengorganisasi tersebut diharapkan pengelolaan PBB-P2 khususnya di Kabupaten Jayawijaya dapat mendukung peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan sekaligus memperbaiki struktur Anggaran Pendapatan dan

Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Jayawijaya. Selain itu, juga diharapkan agar mampu meningkatkan pelayanan masyarakat, akuntabilitas, dan transparansi dalam pengelolaan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya. Dengan demikian, Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya yang merupakan unsur pelaksana teknis dalam melaksanakan kegiatan teknis di bidang pendapatan daerah mempunyai tugas melaksanakan seluruh penerimaan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 02 Tahun 2011.

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu dilakukan penelitian yang berjudul: Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Pedesaan dan Perkotaan (Studi Kasus di KTO Wamena Kabupaten Jayawijaya).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan Kabupaten Jayawijaya?
- 2) Apa sajakah potensi penerimaan PBB sektor perdesaan dan perkotaan Kabupaten Jayawijaya?
- 3) Bagaimana upaya peningkatan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan di masa yang akan datang di Kabupaten Jayawijaya.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut.

1. Mengetahui pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan di Kota Wamena Kabupaten Jayawijaya.
2. Menganalisis potensi penerimaan PBB sektor perdesaan dan perkotaan di Kota Wamena Kabupaten Jayawijaya.
3. Menganalisis upaya-upaya peningkatan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan di Kota Wamena Kabupaten Jayawijaya.

D. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, diharapkan akan memperoleh manfaat sebagai berikut:

a. Manfaat teoritis

Memberikan sumbangan sebagai bahan diskusi dan perkembangan teori keuangan daerah dan aset daerah terutama yang berkaitan dengan pajak, PBB dan pendapatan daerah. Penelitian ini juga diharapkan nantinya dapat menjadi sumbangan referensi yang berarti bagi semua pihak dalam upaya pengembangan dan penguatan kapasitas dan kapabilitas lembaga dan keuangan birokrasi melalui kebijakan-kebijakan strategis dalam memanfaatkan potensi yang dimiliki daerah sehingga ada implikasinya kepada kehidupan sosial masyarakat secara universal dan juga dapat dijadikan bahan informasi bagi penelitian lebih lanjut.

b. Manfaat praktis

Terjadinya proses penyadaran bagi pemerintah dan masyarakat di KTO Wamena Kabupaten Jayawijaya dalam mengedepankan kepentingan publik melalui kesadaran sebagai wajib pajak yang dikelola oleh pemerintahan yang adil dan profesional melalui pendataan dan pemetaan secara komprehensif semua potensi PBB yang bernilai. Manfaat kebijakandiharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi Pemerintah Kabupaten Jayawijaya dalam mengambil langkah-langkah yang tepat dalam mengantisipasi perubahan aturan yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan daerah terutama dana bagi hasil antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah di era otonomi ini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Pengorganisasian

Orang mendirikan organisasi agar tujuan tertentu dapat dicapai melalui tindakan bersama yang telah disetujui bersama. Dengan organisasi, tujuan dan sasaran dapat dicapai secara lebih efisien dan efektif dengan cara tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Idealnya, konsep ini dapat dilaksanakan apabila para organisatoris atau manajer yang ada dalam organisasi tahu betul tentang organisasi.

Organisasi adalah unit sosial, terdiri dari sekelompok orang yang berinteraksi untuk mencapai rasionalitas tertentu. Sebagai unit sosial, organisasi terdiri dari orang-orang dengan latar belakang sosial ekonomi, budaya, dan motivasi yang berbeda. Pertemuan budaya dan motivasi orang-orang dari berbagai latar belakang yang berbeda mempengaruhi perilaku individual dan menimbulkan problem dalam proses keorganisasian karena menyebabkan terjadinya benturan nilai-nilai individual yang dapat menjadi faktor pengganggu dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi perlu menciptakan nilai-nilai yang dianut bersama untuk membangun sistem keorganisasian guna menyeragamkan pemikiran dan tindakan serta mengubah perilaku individual ke perilaku organisasional.

Menurut Lubis dan Husaini (1987) bahwa teori organisasi adalah sekumpulan ilmu pengetahuan yang membicarakan mekanisme kerjasama dua orang atau lebih secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Teori organisasi merupakan sebuah teori untuk mempelajari kerjasama pada setiap individu. Hakikat kelompok dalam individu untuk mencapai tujuan beserta cara-cara yang ditempuh dengan menggunakan teori yang dapat menerangkan tingkah laku terutama motivasi, individu dalam proses kerjasama.

Menurut Dimock *dalam* Tangkilisan (2005: 132) bahwa, “Organisasi adalah suatu cara yang sistematis untuk memadukan bagian-bagian yang saling tergantung menjadi suatu kesatuan yang utuh di mana kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dilatih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Selanjutnya menurut Dwight Waldo *dalam* Kencana Syafie (2004: 96) bahwa, “Organisasi sebagai suatu struktur dan kewenangan-kewenangan dan kebiasaan dalam hubungan antar orang-orang pada suatu system administrasi”.

Menurut Robbins (1994) bahwa, “Organisasi adalah suatu kesatuan social yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih dengan batasan yang relative teridentifikasi, yang berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai seperangkat sasaran bersama”.

Organisasi sebagai wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kerjasama yang terarah tersebut dilakukan dengan mengikuti pola interaksi antar setiap individu atau kelompok dalam berinteraksi ke dalam maupun ke luar organisasi. Pola interaksi tersebut diselaraskan dengan berbagai aturan, norma, keyakinan, nilai-nilai tertentu sebagaimana ditetapkan organisasi pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk suatu kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi yang senantiasa mengontrol anggota organisasi, dengan

demikian budaya organisasi yang kuat merupakan pembentuk kinerja organisasi yang tinggi.

Pengorganisasian adalah suatu proses manajemen dengan mengelompokkan tugas, kegiatan dan pelimpahan wewenang serta tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tujuan pengorganisasian adalah agar dalam pembagian tugas dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Dengan pembagian tugas diharapkan setiap anggota organisasi dapat meningkatkan keterampilannya secara khusus (spesialisasi) dalam menangani tugas-tugas yang dibebankan. Pengorganisasian adalah merupakan fungsi kedua dalam manajemen dan pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Dengan demikian hasil pengorganisasian adalah struktur organisasi. Struktur organisasi ini terdiri dari komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain dari pada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan.

Pengorganisasi berasal dari kata dasar organisasi. Berbicara tentang organisasi, banyak para ahli organisasi yang telah mendefinisikan atau mengkonsepsikan pengertian dari organisasi. Definisi organisasi banyak ragamnya, tergantung pada sudut pandang yang dipakai untuk melihat organisasi. Organisasi dapat dipandang sebagai wadah, sebagai proses, sebagai perilaku, dan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Namun demikian, definisi organisasi yang

telah dikemukakan oleh para ahli organisasi sekurang-kurangnya ada unsur sistem kerjasama, orang yang bekerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai.

Hasil pengorganisasian adalah terciptanya suatu organisasi yang dapat digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan, menurut rencana yang telah ditetapkan. Sukses tidaknya administrasi dan manajemen dalam melaksanakan fungsi pengorganisasiannya dapat dinilai dari kemampuan untuk menciptakan suatu organisasi yang baik.

Menurut Sondang P. Siagian (1997: 119) organisasi yang baik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Terdapat tujuan yang jelas
- b. Tujuan organisasi harus difahami oleh setiap orang di dalam organisasi
- c. Tujuan organisasi harus diterima oleh setiap orang dalam organisasi
- d. Adanya kesatuan arah
- e. Adanya kesatuan perintah
- f. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab seseorang
- g. Adanya pembagian tugas
- h. Struktur organisasi harus disusun sederhana mungkin
- i. Pola dasar organisasi harus relative permanen
- j. Adanya jaminan jabatan
- k. Balas jasa yang diberikan kepada setiap orang harus setimpal dengan jasa yang diberikan
- l. Penempatan orang sesuai dengan keahlian

Pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dalam industri atau dunia kerja lainnya terlihat apabila diingat bahwa bergerak tidaknya

suatu organisasi kearah pencapaian tujuan sangat tergantung pada kemampuan manusia dalam menggerakkan organisasi itu ke arah tujuan yang telah ditentukan. Dengan organisasi tercipta keterpaduan pikiran, konsepsi tindakan dan keterampilan yang dimiliki oleh tiap-tiap personil yang terlibat didalamnya untuk berhimpun menjadi satu kesatuan kekuatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Robbin (1994:4), organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu. "Sesuatu" ini adalah tujuan, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok tidak perlu semua anggota mendukung tujuan organisasi secara penuh, namun definisi kita menyatakan adanya kesepakatan umum mengenai misi organisasi.

Menurut James D. Mooney (dalam Hasibuan, 2001:25), *organization is form of every human association for the attainment of common purpose* artinya organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Barnard (dalam Steers, 1985: 14), organisasi dirumuskan sebagai suatu sistem yang secara sadar mengkoordinasikan kegiatan dari dua orang atau lebih. Dengan perkataan lain, organisasi mempunyai tujuan yang dinyatakan, sistem komunikasi dan proses koordinasi lain serta sekelompok orang yang bersedia bekerja sama mengerjakan tugas yang perlu untuk mencapai tujuan.

Menurut J. William Schulze (dalam Sutarto, 2002: 23-24) "*An Organization is a combination of the necessary human beings, materials, tools,*

equipment, working space and appurtenances, brought together in systematic and effective correlation, to accomplish some desired object.” (Organisasi adalah penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang bertalian dengannya, yang dihimpun dalam hubungan yang teratur dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan).

Menurut Schein (dalam Nawawi, 2003: 9) organisasi adalah koordinasi kegiatan manusia yang direncanakan untuk maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta serangkaian wewenang dan tanggung jawab. Berdasarkan definisi organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah wadah sekelompok orang yang bekerja sama yang di dalamnya ada pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

Siagian (2002: 138-141) mendefinisikan organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang lain yang disebut bawahan. Gibson, et. al. (1996: 5) berpendapat bahwa ciri khas organisasi tetap sama, yaitu perilaku terarah pada tujuan. Jadi, organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama.

Dessler (1985:116) mengemukakan pendapatnya bahwa organisasi dapat diartikan sebagai pengaturan sumber daya dalam suatu kegiatan kerja, dimana tiap-tiap kegiatan tersebut telah tersusun secara sistematis untuk mencapai tujuan

yang telah ditentukan. Pada organisasi tersebut masing-masing personal yang terlibat di dalamnya diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab, yang dikoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana tujuan organisasi tersebut dirumuskan secara musyawarah, sebagai tujuan bersama yang diwujudkan secara bersama-sama.

Uraian pengertian atau definisi organisasi dari beberapa ahli organisasi tersebut di atas selanjutnya dapat digunakan sebagai acuan untuk mendefinisikan organisasi secara sederhana, sebagai berikut :

Organisasi adalah kesatuan susunan yang terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien melalui tindakan yang dilakukan secara bersama, dimana dalam melakukan tindakan itu ada pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab bagi tiap-tiap personal yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dalam industri atau dunia kerja lainnya terlihat apabila diingat bahwa bergerak tidaknya suatu organisasi ke arah pencapaian tujuan sangat tergantung pada kemampuan manusia dalam menggerakkan organisasi itu ke arah tujuan yang telah ditentukan. Dengan organisasi tercipta keterpaduan pikiran, konsepsi, tindakan dan keterampilan yang dimiliki oleh tiap-tiap personel yang terlibat di dalamnya untuk berhimpun menjadi satu kesatuan kekuatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuannya.

Organisasi dapat ditinjau dari beberapa sudut pandangan, antara lain:

a. Organisasi sebagai Wadah

Organisasi dipandang sebagai wadah mencerminkan bahwa organisasi merupakan tempat dijalankannya aktivitas administrasi dan manajemen. Organisasi sebagai wadah bersifat relatif statis. Istilah relatif statis digunakan

oleh Siagian (1997:138-141) untuk menjelaskan organisasi sebagai wadah, karena menurut Siagian, tidak ada organisasi yang dapat berkembang, tumbuh, dan maju, dalam keadaan absolut statis.

Apabila organisasi dipandang sebagai wadah aktivitas, maka pola dasar organisasi dan struktur organisasi harus dibuat atas dasar landasan yang kuat dan pemikiran yang matang. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya perubahan tujuan, perubahan aktivitas, pergantian pimpinan, beralihnya tugas-tugas, yang menuntut adanya perubahan pola dasar dan struktur organisasi tidak harus selalu ikut berubah kalau disusun atas dasar konsepsi yang matang yang mendasarkan pada perspektif perkembangan organisasi. Wadahnya tetap, tetapi tujuan, pimpinan, dan tugas-tugasnya dapat berubah sesuai dengan tuntutan situasi, kondisi, dan perkembangan organisasi. Inilah yang dimaksud organisasi dipandang sebagai wadah.

b. Organisasi sebagai Proses

Organisasi dipandang sebagai proses mencerminkan kedinamisan aktivitas kerja dalam organisasi. Organisasi sebagai proses menyoroti kedinamisan interaksi antara pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi itu. Interaksi ini terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok, bahkan antar organisasi. Sudarso (1988:37) menyatakan bahwa bila memandang organisasi sebagai proses, maka di dalamnya terdapat pembahasan tentang dua macam hubungan yang terjadi dalam organisasi. Hubungan tersebut adalah; *pertama*, hubungan-hubungan formal yang menimbulkan formal organization, dan *kedua*, hubungan-hubungan informal dalam organisasi yang menimbulkan informal organization.

Hubungan-hubungan formal dalam organisasi telah diatur melalui pola dasar dan struktur organisasi, pembagian tugas dan wewenang, hirarki kedudukan pejabat yang ada dalam organisasi itu. Hubungan ini menimbulkan kedinamisan kerja antar personel di dalamnya. Hubungan ini juga dapat menghasilkan karya kerja yang dapat dipertanggungjawabkan secara organisatoris. Sebaliknya hubungan informal dalam organisasi tidak diatur dalam pola dasar maupun dalam dasar pendirian organisasi. Hubungan informal ini juga tidak terlihat dalam struktur organisasi. Namun demikian, hubungan informal dalam organisasi ini dapat dilihat dengan jelas pada lobby personeldalam mencapai tujuan yang dikehendaki, atau lobby-lobby lainnya. Dasar-dasar hubungan yang bersifat informal ini menurut Sudarso (1988:38) adalah: (1) hubungan-hubungan pribadi, (2) kesamaan keahlian antar anggota organisasi, (3) kesamaan kepentingan, dan (4) kesamaan kepentingan di dalam kegiatan-kegiatan di luar organisasi, misalnya kesamaan *hobby* bermain *golf*, main tennis, dan kesamaan lainnya yang dapat dijadikan sebagai tempat atau sarana untuk lobby.

c. Organisasi sebagai suatu Sistem Perilaku

Organisasi dipandang sebagai suatu sistem perilaku apabila organisasi tersebut lebih dinamis bila dibandingkan dengan organisasi sebagai proses atau pun sebagai wadah. Organisasi sebagai suatu sistem perilaku, di dalamnya tercakup input, proses, dan output. Inputnya dapat berupa sekumpulan orang, sarana, dan atau prasarana organisasi yang dapat dijadikan sebagai masukan untuk proses selanjutnya. Prosesnya dapat berupa interaksi masing-masing atau antar personel yang terlibat dalam organisasi tersebut. Tiap-tiap personel atau

kelompok kerja mempunyai tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang harus dijalankan dan dipertanggungjawabkan secara organisatoris dalam rangka mencapai tujuan. keluarannya berupa hasil kerja sama dalam melaksanakan sesuatu untuk mencapai tujuan yang sama. Keluaran ini senantiasa dievaluasi setiap periode tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi. Hasil evaluasi ini dapat menjadi umpan balik untuk pengembangan organisasi selanjutnya. Pendapat Louis Allen yang dikutip oleh The Liang Gie (1974:61) memandang organisasi sebagai suatu sistem perilaku kerja sama. Ia mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

Organisasi adalah suatu sistem mengenai pekerjaan-pekerjaan yang dirumuskan dengan baik, dan masing-masing pekerjaan itu mengandung sejumlah tugas, wewenang, dan tanggung jawab tertentu, keseluruhannya disusun secara sadar agar orang-orang dari badan usaha itu dapat bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan mereka.

Dari definisi organisasi tersebut jelaslah bahwa Louis Allen menekankan tentang pentingnya organisasi sebagai suatu sistem perilaku kerjasama yang mengandung unsur kerja, wewenang, tugas dan tanggung jawab, untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa organisasi juga merupakan suatu sistem yang terdiri dari unsur-unsur yang saling berhubungan. Unsur-unsur tersebut adalah sekelompok orang, kerja sama, dan tujuan tertentu.

Sutarto (1980: 265-266) membagi organisasi dari sudut pandang sistem menjadi dua, yaitu: organisasi dalam sistem terbuka dan organisasi dalam sistem tertutup. Organisasi dalam sistem terbuka adalah organisasi yang memiliki hubungan saling mempengaruhi dengan lingkungannya.

Dalam konteks ini ada input, proses, output, dan masukan balik atau *feedback*. *Feedback* dalam satu kesatuan sistem sangat diperlukan oleh organisasi untuk menjaga kelangsungan proses, untuk perbaikan rencana program, dan untuk pengembangan organisasi lebih lanjut. Ada *feedback* yang positif ada juga yang negatif. *Feedback* yang perlu mendapat perhatian informasi yang berharga yang dapat menunjukkan kemungkinan adanya penyimpangan dalam proses sehingga outputnya tidak sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Organisasi dalam sistem tertutup tidak dipengaruhi oleh lingkungan. Batasnya tidak jelas dan tidak dapat ditembus. Sifatnya kurang fleksibel. Organisasi dalam sistem tertutup cenderung tidak dapat berkembang bila dibandingkan dengan organisasi dalam sistem terbuka. Pada organisasi sistem tertutup sangat kecil kemungkinan untuk menerima inovasi pengembangan organisasi yang datangnya dari luar sistemnya. Padahal gerak organisasi senantiasa berhubungan dengan lingkungannya. Organisasi dan lingkungannya laksana dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Organisasi dan lingkungannya mempunyai keterkaitan saling mempengaruhi. Keduanya saling mengadakan penyesuaian. Organisasi dapat menyesuaikan lingkungannya bahkan bila mampu organisasi harus dapat merubah lingkungannya ke arah lingkungan yang lebih baik dan dikehendaki. Dengan demikian, organisasi dalam sistem tertutup yang cenderung tidak mengenal lingkungannya sulit untuk berkembang dengan baik. Organisasi dalam suatu sistem yang baik adalah organisasi yang tahu tujuannya, tahu lingkungan untuk pengembangan selanjutnya, dan dapat memprediksi keuntungan dan kerugian

yang akan terjadi dengan berlandaskan pada data informasi tentang lingkungannya. Antara organisasi dan lingkungan harus ada interaksi yang saling menguntungkan.

d. Organisasi sebagai Alat untuk Mencapai Tujuan

Organisasi dapat dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan. Para organisator menyadari bahwa tujuan individu yang besar dan berat tidak dapat tercapai bila hanya dipikul sendiri. Oleh karena itu, mereka membentuk satu kesatuan kelompok kerja dalam organisasi. Organisasi disini sebagai alat untuk meringankan, mengefektifkan, mengefisienkan, dan mengoptimalkan, pencapaian tujuan yang hendak dicapai bersama dengan cara kerja bersama-sama. Dengan demikian, maka tujuan yang tidak dapat dicapai secara individu, dengan organisasi tujuan tersebut kemungkinan besar dapat tercapai. Hal ini dapat berjalan efektif apabila tiap-tiap individu yang ada di dalam organisasi tersebut sadar akan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diembannya untuk mencapai tujuan yang sama yang telah dirumuskan melalui musyawarah. Organisasi dapat menjadi alat yang efektif untuk mencapai tujuan, sekaligus juga dapat menjadi bumerang manakala orang-orang yang terlibat di dalamnya tidak tahu-menahu tentang organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Wadah atau tempat terselenggaranya administrasi
- b. Di dalamnya terjadi hubungan antar individu atau kelompok, baik dalam organisasi itu sendiri maupun keluar organisasi.
- c. Terjadi kerjasama dan pembagian tugas dalam organisasi tersebut.

d. Berlangsungnya proses aktivitas berdasarkan kinerja masing-masing.

Organisasi dapat hidup secara *sustainable* apabila mampu menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Demikian juga adanya Organisasi harus dapat merespons segala bentuk permasalahan yang terjadi di lingkungannya agar tetap dapat bertahan dan mampu mencapai tujuannya baik sebagai pelayan publik maupun sebagai bagian dari organisasi pemerintah yang menjalankan administrasi pemerintahan.

Levine dalam Shafritz and Hyde (1997:369) menjelaskan *“government organizations are neither immortal nor unshrinkable. Like Growth, organizational decline and death, by erosion or plan, is a form of organizational change: but all the problems of managing organizational change are compounded by a scarcity of slack resources”*

Untuk itu organisasi harus mampu memahami sumber daya-sumber daya yang dimilikinya baik secara internal maupun eksternal lingkungan tempat organisasi itu berada. Faktor-faktor internal mengandung kekuatan dan kelemahan yang ada pada organisasi saat ini, sedangkan faktor-faktor eksternal mengandung unsur-unsur peluang dan ancaman bagi organisasi di masa depan.

Anderson dan Kyprianov (1994:18) menyebutkan *there are 2 major methods that are seen as essential in the process of trying to achieve goals and objectives : (1) differentiations of functions and positions and (2) rational co-ordination and direction of activities.*

Anderson dan Kyprianov (1994:18) juga menyebutkan bahwa differensiasi diperlukan bagi suatu organisasi *“since without it people would not be able to*

achieve anything beyond that would result if they all would asisolated individuals".

Dalam perkembangannya masalah organisasi khususnya organisasi publik yang dijalankan pemerintah tentunya harus dianalisa mengenai keberadaan-keberadaan organisasi tersebut. Apakah organisasi itu bersifat kontemporer atau hanya bersifat pada jangka waktu tertentu. Seperti pengadaan status darurat militer dan darurat sipil, keduanya ditetapkan dalam jangka waktu tertentu dan tidak berkepanjangan. Dan begitupula seharusnya dengan organisasi pemerintah karena dengan adanya keberadaan suatu organisasi yang sebenarnya tidak diperlukan hanya akan menimbulkan pemborosan biaya negara yang didapat dari uang jerih payah rakyat.

Organisasi pemerintah yang dibuat berdasarkan kebutuhan nyata dari kebutuhan lingkungan (masyarakat dan segala sudut kehidupannya) dan menjadi lebih *flat* (datar) serta mengurangi jenjang hierarki pemerintahan dalam upaya untuk mempersingkat birokrasi pada masa depan akan menjadi suatu hal yang lebih diutamakan.

Sebagaimana diungkapkan oleh French and Bell dalam bukunya *Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (1995:349) yaitu:

.....the environment in which organizations operate is increasingly turbulent in an era of global, national and regional commercial competitiveness. But paradoxially that competition is part of a rapidly shifting melange of competitiveness and interdependencies.....It seems clear that in large part the old organizational paradigm is dying. It doesn't work well in this emerging environment. Top down, autocratically directed, rigidly hierarchical, fear-generating organizations are giving way to something new. The new paradigm proclaims that the most innovative and succesfull organizations will be those that derive their strenght and vitality from adaptable, committed than players at all levels

and from all specialities, not from the omniscience of the hierarchy increasingly, organizations will be flatter, smaller central staff and with more real delegation to small groups and units. High performance organizations focusing on the customer and continuous quality improvement and placing high value on human resources, diversity and high performance teams will be the norm.

Dari pengertian yang dijelaskan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa paradigma birokrasi yang menggantikan model hierarki yang baku, gaya otoriter dan *topdown* akan digantikan oleh organisasi yang inovatif dan sukses dengan bentuk yang lebih flat (datar), pegawai yang lebih sedikit dan adanya delegasi secara nyata kepada unit kerja di bawahnya.

Organisasi yang flat berarti organisasi tersebut bersifat lebih singkat dalam jenjang hierarkinya dengan melakukan perampingan organisasi. Bennis (1996:3) menyatakan kunci perampingan organisasi adalah dalam setiap pekerjaannya harus menciptakan nilai bagi pelanggan/pemegang saham, jika tidak maka setiap pekerjaan itu perlu dihapuskan sehingga berkontribusi memperbesar biaya tambahan.

Perubahan paradigma birokrasi pemerintah ini juga telah diprakirakan oleh Barzelay and Armajani dalam tulisannya *Breaking Through Bureaucracy* (1997 : 495) yaitu *"the most appropriate term for the new generation of the extended family of the ideas about how to make government operations productive and accountable is the post bureaucratic paradigm"*. Adapun perbandingan antara paradigma birokrasi dan paradigma post birokrasi dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 2.1

Comparing the Paradigms

Bureaucratic Paradigm	Post-Bureaucratic Paradigm
Public interest	Result citizen value
Efficiency	Quality and value
Administration	Product
Control	Winning adherence to norms
Specify functions, authority and structure	Identify missions, service, customers and outcomes
Justify costs	Deliver value
Enforce responsibility	<ul style="list-style-type: none"> - Building accountability - Strengthen working relationships
Follows rules and procedures	<ul style="list-style-type: none"> - Understand and apply norms - Identify and solve problems - Continuously improve process
Operate administrative system	<ul style="list-style-type: none"> - Separative service from control - Build support for norms - Expand customer choice - Encourage collective action - Provide incentives - Measure and analyze results - Enrich feedback

Sumber: Barzelay and Armajani, 1997 : 495.

Selanjutnya Guy Benveniste dalam bukunya *The Twenty-First Century Organization* (1994:239) menjelaskan bahwa *"in the international competition, those organizations or societies that can reduce the queuing time needed to translate ideas into action do better than others"*. Dari pernyataan Benveniste ini dapat diambil suatu pelajaran bahwa untuk mampu menghadapi persaingan internasional (ex. AFTA 2003), pemerintah hendaknya mampu merestrukturisasi organisasi pemerintah dengan mengurangi jenjang hierarki (*queuing time*).

Organisasi yang mampu menjawab tantangan pada masa depan berarti adalah organisasi yang mempunyai kemampuan adaptasi yang mantap. Seperti yang disampaikan oleh Peter Plastrik dan David Osborne lewat buku berjudul

Memangkas Birokrasi (2000:17) menyatakan “.....tidaklah cukup hanya menjadikan organisasi tersebut lebih baik di tahun-tahun mendatang; tetapi untuk membuat mereka tetap terus menjadi lebih baik. Untuk tetap terus lebih baik, organisasi membutuhkan kemampuan adaptasi, kemampuan untuk menghadapi persoalan-persoalan baru yang muncul”.

Perubahan keadaan lingkungan yang mempengaruhi organisasi merupakan sesuatu yang harus bisa diantisipasi demi keberadaan organisasi pemerintah dan untuk itu pemerintah harus bisa melakukan upaya-upaya dalam menghadapi persoalan perubahan lingkungan agar menjadi lebih proaktif terhadap permasalahan yang terjadi. Karena sebagaimana yang dijelaskan oleh Benveniste (1994:239) yaitu *“in uncertain environment, organizations adapt by controlling their environment. There may be unpleasant consequence, but they are inevitable”*.

Struktur organisasi perlu disesuaikan apabila dirasakan sudah tidak sesuai lagi dengan perubahan lingkungan. Namun demikian dalam melakukan perubahan organisasi tersebut perlu dilakukan secara hati-hati, bila perubahan organisasi dirasakan tidak tepat justru dapat menghancurkan organisasi itu sendiri.

Selanjutnya Robinns (1994:4) menetapkan 3 variabel struktur organisasi yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Namun Johnson (Syamsir Torang, 2012:87) menambahkan satu variabel yaitu ukuran organisasi.

1. Kompleksitas

Dimensi kompleksitas adalah akibat langsung dari pembagian kerja dan pembentukna departemen. Konsep ini mengacu pada jumlah jeSneis pekerjaan yang sangat berbeda-beda, atau pengelompokan jabatan, dan jumlah unit atau

bagian yang berbeda secara nyata. Ide pokoknya adalah bahwa organisasi dengan berbagai macam jenis pekerjaan dan unit, menimbulkan masalah manajerial dan organisasi yang lebih rumit dibandingkan dengan organisasi yang memiliki sedikit jenis pekerjaan dan bagian. Dengan demikian kompleksitas diakibatkan dengan perbedaan antara pekerjaan dan unit (Sedarmayanti, 2014:37). Oleh karena itu, wajar apabila perbedaan tersebut disamakan dengan istilah kompleksitas. Selain itu, sudah menjadi praktik standar untuk memakai istilah perbedaan horizontal dengan mengacu pada jumlah berbagai unit yang berlainan pada tingkatan yang sama, sedangkan perbedaan vertikal mengacu pada jumlah tingkatan organisasi.

b. Formulasi

Dimensi formulasi menunjukkan sampai sejauhmana harapan tentang cara dan tujuan kerja dikhususkan dan ditulis. Struktur organisasi yang dipandang formal adalah struktur dimana peraturan dan prosedur merupakan pedoman atas beberapa hal yang harus dilakukan oleh setiap individu. Organisasi yang menerapkan struktur ini harus menuliskan prosedur standar operasi, arahan khusus dan kebijakan yang eksplisit. Dalam kaitannya dengan keputusan desain, formulasi adalah hasil dari sangat dispesialisasikan pekerjaan, besarnya pendelegasian wewenang, penggunaan departemen fungsional dan luasnya rentang kendali. (Sedarmayanti, 2014:37)

c. Sentralisasi

Dimensi sentralisasi mengacu pada lokasi wewenang pengambilan keputusan dalam hirarki organisasi. Secara khusus konsep ini menunjukkan pendelegasian wewenang di antara berbagai pekerjaan dalam organisasi. Para

ahli riset dan praktikus memandang sentralisasi sebagai pengambilan keputusan dan pengendalian walaupun sifat konsep ini sederhana, namun dalam kenyataannya bias menjadi rumit. Kerumitan konsep ini berasal dari tiga sumber yaitu: orang-orang pada tingkatan yang sama biasa mempunyai wewenang pengambilan keputusan yang berbeda-beda. Kedua tidak semua keputusan sama penting dalam organisasi. Ketiga individu tidak boleh berpandangan bahwa mereka benar-benar memiliki kewenangan meskipun hal itu termasuk dalam uraian pekerjaan mereka.

d. Ukuran organisasi

Ukuran organisasi menentukan besarnya jumlah anggota yang berhubungan dengan pemilihan cara pengendalian kegiatan dalam usaha mencapai tujuan. Menurut Scott dalam Syamsir (2012:93) ukuran organisasi adalah suatu variabel konteks yang mengukur tuntutan pelayanan atau produk organisasi. Menurut Richard M. Steers (1985:9), faktor-faktor yang menyokong keberhasilan akhir suatu organisasi dapat ditemukan dalam empat kelompok. Keempat kelompok ini adalah: (1) karakteristik organisasi, (2) karakteristik lingkungan, (3) karakteristik pekerja, dan (4) kebijakan dan praktek manajemen, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Struktur adalah hubungan yang relative tetap sifatnya seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia. Sedangkan teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi, teknologi dapat memiliki berbagai bentuk,

termasuk variasi-variasi dalam proses mekanisme yang digunakan dalam produksi, variasi dalam bahan yang digunakan dan variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan menuju sasaran. Menurut Steers (1985:71) sekurangnya ada enam factor struktur yang dapat dikenali, yang ternyata mempengaruhi beberapa segi epektifitas organisasi. Keenam faktor ini adalah:

a) Tingkat Desentralisasi

Desentralisasi adalah batasan perluasan berbagai jenis kekuasaan dan wewenang dari atas ke bawah dalam hirarki organisasi. Dengan demikian pengertian desentralisasi berhubungan erat dengan konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan, maka personil tersebut semakin dapat turut serta dalam memikul tanggungjawab atas keputusan-keputusan yang telah ditetapkan. Masih menurut Steers (1985:72), desentralisasi kewenangan sering menghasilkan perbaikan pada berbagai segi efektivitas organisasi, khusus desentralisasi yang berhubungan dengan meningkatkan kuminikasi dua arah yang terbuka. Dengan adanya kumunikasi dua arah tersebut akan mendorong peningkatan inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Selain itu, dengan desentralisasi akan mendorong pemanfaatan yang optimal dari seluruh personil yang ada.

b) Spesialisasi fungsi

Spesialisasi akan mengakibatkan peningkatan efektivitas, karena spesialisasi memungkinkan setiap pekerja mencapai keahlian dibidang tertentu sehingga dapat memberikan sumbangan secara maksimal pada kegiatan kearah tujuan.

c) Formalisasi

Formalisasi menunjukan batas penentuan dan pengaturan kegiatan kerja mulai prosedur dan peraturan yang resmi. Semakin besar pengaruh-pengaruh pengaturan, kewajiban kerja secara tertulis yang mengatur tingkah laku personil, semakin besar tingkat formalitasnya.

d) Rentang Kendali

Rentang kendali menyatakan jumlah rata-rata bawahan dari tiap penyelia. Seringkali istilah ini menyatakan, secara khusus, jumlah rata-rata pekerja yang melapor pada penyelia tingkat satu.

e) Ukuran (besarnya) organisasi

Banyak teori mencurahkan perhatian pada masalah besarnya organisasi. Bertambahnya besar organisasi tampaknya mempunyai hubungan positif yaitu dapat meningkatkan efisiensi. Di pihak lain besarnya organisasi akan mempunyai dampak yang negative. Disini tampaknya ada kecenderungan yang menunjukan makin besarnya ukuran organisasi dapat menambah tingkat efisiensi, yang harus diikuti dan dibayar dengan bertambahnya para pegawai, selanjutnya efisiensi tersebut mengakibatkan para pegawai menjadikan tindak kerasan bekerja yang pada akhirnya akan timbul persoalan-persoalan social yang harus dibayar oleh organisasi.

f) Ukuran (besarnya) unit kerja

Besarnya unit kerja adalah ukuran kelompok-kelompok kerja yang ada dalam suatu organisasi (bagian-bagian yang terbagi menjadi sub bagian-sub bagian) yang biasanya terjadi pada organisasi publik. Biasanya

semakin besar ukuran unit kerja mengakibatkan memberikan dampak kurang puas pekerja, kurang bergairah bekerja yang cenderung pada perselisihan diantara pekerja.

2) Karakteristik Lingkungan

Lingkungan itu mencakup dua aspek yang walaupun agak berbeda, namun berhubungan, Yang pertama adalah lingkungan eksteren, yaitu semua kekuatan yang timbul diluar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan dalam organisasi. Kedua lingkungan interen yang dikenal sebagai iklim organisasi, meliputi macam-macam atribut kerja.

3) Karakteristik pekerja

Pekerja yang berlainan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda. Perbedaan-perbedaan individual ini dapat mempunyai pengaruh yang langsung terhadap dua proses organisasi yang penting, yang dapat berpengaruh nyata terhadap efektivitas yaitu rasa keterkaitan terhadap organisasi atau jangkauan identifikasi para pekerja dengan majikannya dan prestasi kerja individual.

4) Karakteristik kebijakan dan praktek manajemen

Variasi gaya, kebijakan praktek kepemimpinan dapat memperhatikan atau merintangi pencapaian tujuan. Para manajer memainkan peran sentral dalam keberhasilan suatu perusahaan melalui perencanaan, koordinasi dan memperlancar kegiatan yang ditujukan kearah sasarnya. Ada 6 (enam) identifikasi bidang umum yang menyangkut manajemen dan dianggap dapat memperlancar tujuan dan peningkatan efektivitas yaitu:

a) Penyusunan tujuan strategis

Jika organisasi dipandang sebagai system mengejar tujuan, maka unsur pokok dalam keberhasilan organisasi adalah kesanggupan manajemen untuk dengan jelas menetapkan sifat khusus dari tujuan dan sasaran yang akan dikejanya.

b) Pencarian dan pemanfaatan sumber daya

Usaha-usaha harus di arahkan untuk mendapatkan sumber daya yang perlu dan memanfaatkannya seefisien mungkin dalam kegiatan-kegiatan yang diarahkan ke tujuan, diantaranya integrasi dan koordinasi system, peranan kebijakan manajemen dan system pengendalian organisasi.

c) Lingkungan prestasi

Lingkungan prestasi berawal dari lingkungan kerja, yaitu para manajer perlu memahami sifat lingkungan kerja tempat berlangsungnya kegiatan yang diarahkan ke tujuan dan harus mampu mengubah lingkungan ini bila dirasa perlu menciptakan suasana yang lebih tepat bagi usaha dan prestasi pekerja. Ada empat strategi pokok untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mengarah pada tujuan yaitu: (a) Pemilihan dan penempatan pekerja, (b) pendidikan dan pengembangan, (c) desain/rancangan tugas, dan (d) penilaian serta balas jasa atas prestasi.

d) Proses komunikasi

Komunikasi mempunyai peranan sentral. proses dan pola komunikasi merupakan sasaran diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengarahkan kegiatan pekerja ke tujuan dan sasaran organisasi. Proses-proses penting organisasi yang lain, seperti: kepemimpinan, pengambilan keputusan,

dan adaptasi sangat tergantung pada komunikasi untuk implementasinya dan keberhasilan usaha implementasi sangat ditentukan oleh efektivitas teknik komunikasi yang dipakai.

e) Kepemimpinan dan pengambilan keputusan

Kepemimpinan terjadi jika seorang individu dapat mendorong orang lain mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri dan bukan mengerjkannya. Wajib atau takut akan kensekuensi dari ketidakpatuhan. Kepemimpinan dapat mengisi beberapa fungsi yang penting bagi efektivitas organisasi. *Pertama*, kepemimpinan mengisi kekosongan yang ditinggalkan oleh ketidak-lengkapan dan ketidak-sempurnaan disain organisasi. *Kedua*, kepemimpinan membantu mempertahankan stabilitas organisasi dalam lingkungan yang bergolak, dengan memungkinkan dilakukan penyesuaian dan adaptasi yang segera pada kondisi lingkungan yang sedang berubah. *Ketiga* kepemimpinan dapat membantu koordinasi interen dari unit-unit organisasi yang berbeda-beda, khususnya selama masa pertumbuhan dan perubahan. Pemimpin yang efektif adalah kemampuan mengambil keputusan yang tepat pada waktu dan dapat diterima.

f) Adaptasi dan inovasi organisasi

Kemampuan organisasi menyesuaikan diri pada lingkungan yang berubah secara berhasil merupakan ciri organisasi yang efektif. Manajemen bertanggungjawab mengimbangi kebutuhan adaptasi dan inovasi dengan kebutuhan yang sama pentingnya akan stabiulitas dan kesinambungan operasi. Seperti dikemukakan oleh Kast dan Ronsweig (*dalam* Steers, 1985: 194), manajemen dibebani tanggungjawab

mempertahankan keseimbangan yang dinamis melalui diagnosis dan merancang penyesuaian yang paling tepat untuk menghadapi kondisi saat itu.

Keseimbangan yang dinamis untuk suatu organisasi meliputi dimensi-dimensi, yaitu: (1) Cakupan mantap untuk memungkinkan dicapainya tujuan-tujuan waktu itu; (2) Cakupan kontinu untuk menjamin perubahan yang teratur baik dalam hal tujuan ataupun sarana; (3) Cakupan mampu menyesuaikan diri agar dapat bereaksi secara tepat terhadap peluang dan tuntutan lingkungan luar mampu terhadap kondisi interen yang berubah; dan (4) Cakupan daya inovasi untuk memungkinkan organisasi bersikap aktif (mengambil inisiatif perubahan) jika kondisi menghendaki demikian.

2. Asas-Asas Organisasi

Untuk terwujudnya suatu organisasi yang baik, efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan, secara selektif harus didasarkan pada asas-asas (prinsip-prinsip) organisasi sebagai berikut :

- a. *Principle of Organizational Objective* (asas tujuan organisasi) .
- b. *Principle of Unity of Objective* (asas kesatuan tujuan).
- c. *Principle of Unity of Command* (asas kesatuan perintah)
- d. *Principle of the Span of Management* (asas rentang kendali)
- e. *Principle of Delegation of Authority* (asas pendelegasian wewenang)
- f. *Principle of Parity of Authority and Responsibility* (asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab)
- g. *Principle of Responsibility* (asas tanggung jawab)

- h. *Principle of Departementation* (asas pembagian kerja)
- i. *Principle of Personnel Placement* (asas penempatan personalia)
- j. *Principle of Scalar Chain* (asas jenjang berangkai)
- k. *Principle of Efficiency* (asas efisiensi)
- l. *Principle of Continuity* (asas kesinambungan)
- m. *Principle of Coordination* atau asas koordinasi (Hasibuan, 2001: 29).

Pembentukan satuan-satuan organisasi hendaknya memperhatikan pedoman-pedoman sebagai berikut:

- a. Pengelompokan segenap aktivitas kedalam satuan-satuan organisasi yang jumlahnya sedikit mungkin dan sebanyak perlu berdasarkan kesamaan sifatnya atau pelaksanaannya.
- b. Terciptanya sejauh mungkin fungsi yang menyeluruh yang tunggal bagi setiap satuan organisasi dengan menitikberatkan pada tercapainya fungsi yang bersatu padu dan lebih sedikit satuan-satuan organisasi kecil-kecilan yang berdiri sendiri.
- c. Perluasan aktivitas yang wajar pada tarap pertama hendaknya dapat diusahakan untuk ditampung oleh satuan-satuan organisasi yang telah ada sehingga dapat dihindarkan terjadinya pengembangan struktur organisasi yang tidak efisien. Selanjutnya apabila satuan organisasi yang ada sudah tidak dapat menampung lagi perluasan aktivitas tersebut dibentuklah satuan organisasi baru.
- d. Setiap aktivitas yang telah dilakukan oleh satuan organisasi yang telah ada hendaknya tidak disusun lagi satuan-satuan organisasi padanannya berupa

panitia, tim, komite atau badan-badan khusus lainnya sehingga menimbulkan satuan organisasi kembar.

- e. Penambahan atau pengurangan satuan organisasi harus benar-benar berdasarkan volume kerja sehingga dapat dihindarkan pembentukan satuan organisasi yang hanya berdasarkan keinginan untuk mendudukkan seorang kawan, keluarga, kawan separtai, sealian atau segolongan, padahal tidak ada pekerjaan yang harus dikerjakan.
- f. Satuan-satuan organisasi hendaknya dikelompokkan menurut pembagian fungsi umum dalam organisasi. Menurut pembagian fungsi umum dalam organisasi, segenap satuan organisasi yang ada dapat dikelompokkan dalam bermacam-macam satuan organisasi (Sutarto, 2000: 68-70).

Jadi, dalam mewujudkan suatu organisasi yang baik, efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan, maka hendaknya didasarkan pada asas-asas atau prinsip-prinsip organisasi.

3. Konsep dan Fungsi Pajak

Peranan pajak sebagai salah satu sumber penerimaan negara sangatlah penting, karena dari penerimaan pajak ini diperlukan untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan. Penerimaan pajak tersebut diperoleh dari pungutan yang dilakukan terhadap semua pihak baik masyarakat maupun pemerintah itu sendiri. Di samping itu pajak juga dijadikan sebagai salah satu alat untuk mempengaruhi jalannya perekonomian suatu negara melalui kebijakan fiskal.

Berbicara mengenai pajak, tidak seorangpun yang senang dengan pajak karena dianggap memberatkan, namun setiap orang wajib membayar pajak.

Dengan demikian masalah pajak adalah masalah setiap orang dalam suatu masyarakat dan negara. Setiap orang yang hidup dalam suatu negara harus atau pasti berurusan dengan pajak. Oleh sebab itu setiap orang sebagai anggota masyarakat wajib mengetahui segala permasalahan yang berhubungan dengan pajak.

Para ahli dalam bidang perpajakan memberikan pengertian atau definisi berbeda-beda mengenai pajak, namun demikian mempunyai arti/tujuan yang sama. Pengertian pajak menurut Sumitro (1979) adalah iuran rakyat kepada kas negara (peralihan kekayaan dari sektor partikelir ke sektor pemerintahan) berdasarkan undang-undang (dapat dipaksakan) dengan tidak mendapatkan jasa timbal (*tegen prestatie*) untuk membiayai pengeluaran umum (*public uitgaven*), dan yang digunakan sebagai alat pencegah atau pendorong untuk mencapai tujuan yang ada di luar bidang keuangan (lihat Kaho, 2001:129). Selanjutnya menurut Mangkoesoebroto (1999:181) menyebutkan bahwa pajak adalah suatu pungutan yang merupakan hak prerogatif pemerintah, pungutan tersebut didasarkan pada undang-undang, pemungutannya dapat dipaksakan kepada subyek pajak untuk mana tidak ada balas jasa yang langsung dapat ditunjukkan penggunaannya.

Menurut Kaho (2001:131), ciri-ciri yang melekat pada pengertian pajak adalah sebagai berikut:

- 1) Pajak dipungut oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah berdasarkan kekuatan undang-undang atau peraturan hukum lainnya.
- 2) Pajak dipungut tanpa ditunjukkan adanya kontraprestasi individual dari pemerintah.
- 3) Hasil pungutan pajak digunakan untuk pengeluaran negara atau daerah dan sisanya apabila masih ada, digunakan untuk membiayai "*Public Investment*".
- 4) Pajak dipungut sebagai sumber keuangan negara (*butgetair*) dan juga sebagai pengatur (*regulair*).

- 5) Pajak dipungut disebabkan oleh suatu keadaan, kejadian, dan perbuatan yang memberikan kedudukan tertentu pada seseorang.

Menurut Davey (1988: 39-40), perpajakan daerah dapat diartikan sebagai:

- 1) Pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah dengan pengaturan dari daerah sendiri;
- 2) Pajak yang dipungut berdasarkan peraturan nasional tetapi penetapan tarifnya dilakukan oleh pemerintah daerah;
- 3) Pajak yang ditetapkan dan atau dipungut oleh pemerintah daerah;
- 4) Pajak yang dipungut dan diadministrasikan oleh pemerintah pusat tetapi hasil pungutannya diberikan kepada, dibagihasilkan dengan, atau dibebani pungutan tambahan (opsen) oleh pemerintah daerah.

Isnanto (2001: 16) mengemukakan unsur-unsur pajak sebagai berikut:

- 1) iuran masyarakat kepada negara dalam arti bahwa yang berhak melakukan pemungutan pajak adalah negara, dengan alasan apapun swasta atau partikelir tidak boleh memungut pajak;
- 2) berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dalam arti bahwa walaupun negara mempunyai hak untuk memungut pajak namun dalam pelaksanaannya harus memperoleh persetujuan dari rakyat yaitu melalui undang-undang;
- 3) tanpa jasa timbal (prestasi) dari negara yang dapat langsung ditunjuk, dalam arti bahwa jasa timbal atau kontra prestasi yang diberikan oleh negara kepada rakyatnya tidak boleh dihubungkan secara langsung dengan besarnya pajak;
- 4) untuk membiayai pengeluaran pemerintah yang bersifat umum, dalam arti bahwa pengeluaran-pengeluaran pemerintah tersebut mempunyai manfaat bagi masyarakat secara umum.

Sebagaimana yang telah diketahui tentang ciri-ciri yang melekat pada pengertian pajak maka pemungutan pajak dilakukan dengan 2 macam fungsi tujuan. Menurut Munawir (2000:6) yaitu fungsi utama pajak adalah sebagai sumber keuangan negara (*budgetair*) dan fungsi yang kedua adalah fungsi yang lebih luas dari sekedar sebagai sumber keuangan negara yaitu fungsi mengatur (*regulared*); dalam arti bahwa pajak itu dapat digunakan sebagai alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijaksanaan negara dalam lapangan ekonomi dan sosial. Sebagai contoh yaitu pengenaan pajak yang tinggi terhadap minuman

keras, agar masyarakat yang mengkonsumsi minuman keras tersebut dapat ditekan. Demikian pula terhadap barang-barang mewah yang berasal dari luar negeri.

4. Sumber-Sumber Penerimaan Daerah

Sebelum membahas lebih rinci mengenai strategi pajak dan PBB daerah, terlebih dahulu perlu diketahui elemen-elemen penerimaan daerah dalam era otonomi daerah dan desentralisasi fiskal. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah yang direvisi menjadi Undang-Undang No. 33 Tahun 2004, bahwa Pendapatan asli Daerah (PAD) bersumber dari : Pajak daerah (TAX), Retribusi daerah (R), Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan (PROFT), dan Lain-lain PAD yang sah (OTHS).

Unsur pendapatan asli daerah adalah pajak daerah, PBB daerah, hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Diantara keempat sumber tersebut, pajak daerah dan PBB daerah merupakan sumber andalan PAD. Dasar hukum yang mengatur tentang Pajak Daerah dan PBB Daerah adalah Undang-undang Nomor 34 tahun 2000 tentang Perubahan atas Undang-undang RI Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan PBB Daerah.

Pendapatan Asli Daerah merupakan salah satu variabel penting dalam kerangka menuju otonomi daerah, otonomi bermakna memerintah sendiri dalam wacana administrasi publik, Daerah otonom sering disebut juga sebagai *local selfgovernment*. Analisa dan penglihatan dari pemerintah daerah sesungguhnya merupakan tuntutan yang mendesak dalam formulasi dan implementasi otonomi

daerah terdapat tiga pokok permasalahan yaitu : *sharing of power*, *Distribution of income*, kemandirian sistem manajemen di daerah (Warsito, 1999).

Daerah otonom akan dapat mengatur dan mengurus urusan rumah tangganya dengan ditopang oleh kemampuan keuangan sendiri yang mencukupi. Sehubungan dengan sumber-sumber pendapatan asli daerah guna menunjang pelaksanaan urusan yang telah diserahkan itu. Dan masalah keuangan itu akan sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan otonomi pada suatu daerah kabupaten/kota.

Pamudji (1980:61-62) mengemukakan bahwa:

Permerintah daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan dan pembangunan.dan keuangan inilah yang merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri.

Dimanapun jasa pelaksanaan otonomi daerah tidak bisa dipisahkan dari masalah keuangan. Hak untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Membelanjai diri sendiri berarti daerah harus mempunyai sumber-sumber pendapatan sendiri diantaranya adalah pajak daerah, dan ditribusi daerah.

Dalam pelaksanaannya untuk memperoleh sumber keuangan daerah dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat daerah sangat sulit. Bantuan keuangan yang besar berasal dari pemerintah pusat, hal ini menyebabkan ketergantungan daerah pada bantuan tersebut sebab dari dana bantuan pusat memberikan kesempatan yang lebih besar kepada daerah untuk melaksanakan berbagai tugas pelayanan kepada masyarakat. Ketergantungan keuangan ini menimbulkan akibat pelanggaran otonomi daerah tidak sepenuhnya dapat berjalan dan di pihak lain mengundang kuatnya campur tangan pemerintah pusat dalam penyelenggaraan urusan rumah tangga daerah (Kaho, 1988 : 177).

Pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pembangunan daerah. Pajak Daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah (Suandy, 2000: 140).

Menurut Suandy (2000: 143) mengemukakan bahwa ada beberapa sistem pemungutan pajak seperti berikut ini:

a. *Official Assesment System*

Wewenang Pemungutan Pajak ada pada fiskus. Fiskus berhak menentukan besarnya utang pajak orang pribadi maupun badan dengan mengeluarkan surat ketetapan pajak, yang merupakan bukti timbulnya suatu utang pajak. Wajib pajak pasif menunggu ketetapan Fiskal mengenai utang pajaknya.

b. Sistem semi *Self Assesment System*

Suatu sistem pemungutan pajak dimana wewenang untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh seseorang berada pada kedua belah pihak, yaitu wajib pajak dan fiskus. Mekanisme pelaksanaan dalam sistem ini berdasarkan suatu anggapan bahwa wajib pajak pada awal tahun menaksir sendiri besarnya pajak terutang yang sesungguhnya ditetapkan oleh fiskal.

c. Sistem *Withholding*

Suatu sistem pemungutan pajak dimana wewenang untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh seseorang berada pada pihak ketiga dan bukan oleh fiskus maupun oleh wajib pajak itu sendiri.

d. Sistem *Full Self Assessment System*

Suatu sistem pemungutan pajak dimana wajib pajak boleh menghitung dan melaporkan sendiri besarnya pajak yang harus disetorkan. Wajib pajak harus aktif menghitung dan melaporkan jumlah pajak terutangnya tanpa campur tangan fiskus.

Sistem inilah yang dipergunakan Undang-Undang Perpajakan yang sekarang berlaku di Indonesia. Kerangka dasar kebijakan perpajakan daerah umumnya ditentukan oleh Pusat. Namun sering ditemui kesulitan untuk mendapatkan keseimbangan antara kepentingan Pusat dan Daerah. Pusat harus menyediakan sumber-sumber keuangan untuk Daerah agar mampu melaksanakan tugas-tugasnya. Namun pada sisi lain Daerah masih sering dibantu Pusat dalam menjalankan fungsi Daerah maupun untuk melaksanakan program-program Pusat yang ditugaskan pada Daerah.

Kemampuan keuangan Daerah ditentukan oleh ketersediaan sumber-sumber pajak (*tax objects*) dan tingkat hasil (*buoyancy*) dari obyek tersebut. Tingkat hasil tersebut ditentukan oleh sejauhmana sumber pajak (*tax bases*) responsif terhadap kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi yang pada gilirannya akan berkorelasi dengan tingkat pelayanan baik secara kuantitatif maupun kualitatif. (Davey, 1989 : h. 41).

Bryant and White (1987:346) mengatakan pemerintah lokal mengalami kekurangan biaya secara serius, antara lain karena kewenangan mereka terbatas dalam pemungutan pajak. Hal ini dapat kita lihat di Kabupaten Jayawijaya dari 44 jenis pajak yang ada, yang dipungut di Kabupaten Jayawijaya hanya 7 jenis pajak saja seperti. Pajak hotel, pajak restoran, pajak hiburan, pajak reklame, pajak penerangan jalan, pajak pengambilan dan pengolahan bahan galian golongan C dan pajak pemanfaatan air bawah tanah dan air permukaan. Sedangkan pajak yang hasil pungutannya besar atau pajak yang gemuk-gemuk dikelola oleh Pemerintah provinsi dan Pemerintah Pusat.

Jenis pajak yang dapat dipungut di daerah sesuai dengan pendapat Kaho (1997 :142) yang menyatakan karena hal-hal sebagai berikut:

- a. Objek pajak tidak ada di daerah, misalnya pajak pelelangan ikan
- b. Hasil pungutan kecil dari biaya pemungutan, misalnya pajak radio.
- c. Peraturan Pemerintah belum ada, jadi Peraturan Pelaksanaannya juga belum ada, misalnya pajak berdiam di suatu daerah lebih dari 120 hari.
- d. Adanya pembekuan atau pencabutan oleh pemerintah pusat, misalnya pajak upah/materai
- e. Adanya larangan pemerintah terhadap kegiatan-kegiatan tertentu yang justru merupakan objek pajak, misalnya pajak minuman keras.

Kelima hal yang dikemukakan oleh Kaho tersebut ditemukan dalam pengelolaan pajak daerah di Kabupaten Jayawijaya. Beberapa pajak daerah yang ditetapkan oleh Pusat tidak terdapat obyek pajaknya di Kabupaten Jayawijaya. Kemudian beberapa obyek pajak tidak efektif untuk dipungut karena tidak sebandingnya biaya pemungutan dengan hasil yang akan diperoleh dimana biaya

pemungutan lebih besar dibandingkan dengan pajak yang akan dipungut. Disamping itu juga terdapat peraturan perundang-undangan yang melarang pemungutan terhadap suatu obyek pajak yang merupakan jenis pajak daerah potensial bagi Kabupaten Jayawijaya.

Pada bagian lain Devas (1989: 84) mengatakan bahwa salah satu yang menjadi masalah pajak daerah adalah biaya tata usaha pajak yang tinggi. Hal ini juga dialami oleh Kabupaten Jayawijaya, dimana biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pemungutan terhadap pajak daerah cukup besar.

Menurut Mardiasmo (2002), mengatakan pada prinsipnya sistem perpajakan harus ekonomis, efisien dan adil (*Economy, efficiency, and equity*) serta sederhana dalam pengadministrasiannya. Beberapa hal yang perlu dilakukan oleh Pemerintah Daerah untuk memperbaiki sistem perpajakan daerah, antara lain:

- a. Perlunya dilakukan perbaikan administrasi penerimaan daerah (*Revenue Administration*) untuk menjamin agar semua pendapatan dapat terkumpul dengan baik. Untuk itu, pemerintah daerah perlu memiliki sistem akuntansi yang memadai sehingga dapat dipastikan bahwa uang yang dikumpulkan telah *diposting* ke rekenng pemerintah daerah secara benar, dan ada keamanan yang cukup dari bahaya pencurian, hilang atau salah hitung.
- b. *Checking system*. Pada setiap tahap sangat perlu bahwa catatan-catatan tersebut di *cross-checked*, dan dilakukan pengecekan mendadak (*spot check*) oleh staf senior secara acak.
- c. Pelaporan hasil pengumpulan pajak dan PBB daerah perlu dimonitor secara teratur dibandingkan dengan target dan potensi, dan hasilnya dilaporkan

kepada staf senior yang memiliki kewenangan mengambil keputusan bila terjadi masalah.

- d. Metode menghitung potensi pajak dan PBB daerah yang efektif,

Jenis pajak propinsi terdiri atas:

- a. Pajak Kendaraan Bermotor pribadi ditetapkan paling rendah sebesar 1% dan paling tinggi sebesar 2%. Sedangkan tarif kendaraan bermotor angkutan umum, ditetapkan paling rendah sebesar 0,5% dan paling tinggi sebesar 1%. Serta tarif pajak kendaraan bermotor alat-alat berat ditetapkan paling rendah sebesar 0,1% dan paling tinggi 0,2%.
- b. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor ditetapkan paling tinggi masing-masing: Penyerahan pertama sebesar 20%, penyerahan kedua dan seterusnya sebesar 1%. Khusus untuk kendaraan bermotor alat-alat berat dan alat-alat besar yang tidak menggunakan jalan umum tarif pajak ditetapkan paling tinggi masing-masing penyerahan pertama 0,75% penyerahan kedua dan seterusnya sebesar 0,075%.
- c. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor tarif ditetapkan paling tinggi 10%.
- d. Pajak Pengambilan dan Pemanfaatan Air Permukaan tarif ditetapkan paling tinggi sebesar 10%.
- e. Pajak Rokok tarif pajak ditetapkan sebesar 10% dari cukai rokok.

Hasil penerimaan pajak propinsi sebagian diperuntukan bagi daerah kabupaten/kota di wilayah propinsi yang bersangkutan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Hasil penerimaan Pajak kendaraan Bermotor dan Bea Balik nama Kendaraan Bermotor diserahkan kepada Daerah Kabupaten/Kota sebesar 30%;
- b. Hasil penerimaan Pajak Bahan Bakar Kendaraan bermotor diserahkan kepada Daerah Kabupaten/Kota sebesar 70%;
- c. Hasil penerimaan pajak Air Permukaan diserahkan kepada daerah Kabupaten/ Kota sebesar 50 %.
- d. Hasil penerimaan pajak Rokok diserahkan kepada daerah Kabupaten/Kota sebesar 70%.

Jenis Pajak Kabupaten/Kota terdiri atas:

- a. Pajak Hotel, dengan tarif maksimum 10%
- b. Pajak Restoran, dengan tarif maksimum 10%
- c. Pajak Hiburan, dengan tarif maksimum 35%
- d. Pajak Reklame, dengan tarif maksimum 25%
- e. Pajak Penerangan Jalan, dengan tarif maksimum 10%
- f. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dengan tarif maksimum 25%
- g. Pajak Parkir dengan tarif maksimum 30%.
- h. Pajak Air Tanah dengan tarif maksimum 20%
- i. Pajak Sarang Burung Walet dengan tarif maksimum 10%
- j. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan tarif maksimum 0,3%.
- k. Pajak Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan dengan tarif maksimum 5%

Hasil penerimaan pajak kabupaten diperuntukkan paling sedikit 10% bagi desa di wilayah daerah kabupaten yang bersangkutan.

Davey (2000:31) mengatakan bahwa retribusi merupakan sumber penerimaan yang sudah umum bagi semua bentuk pemerintah regional, retribusi tersebut mungkin juga merupakan sumber utama dari pendapatan badan-badan pembangunan daerah. sedangkan menurut Redjo (2000:89), retribusi ialah suatu pembayaran dari rakyat kepada pemerintah dimana kita dapat melihat adanya hubungan antara balas jasa yang diterima langsung dengan adanya pembayaran retribusi tersebut, misalnya uang langganan air minum, dan langganan listrik. Menurut Koswara (2001:191), retribusi daerah adalah imbalan atas pemakaian atau manfaat yang diperoleh secara langsung seseorang atau badan atau jasa layanan, pekerjaan, pemakaian barang, atau izin diberikan oleh pemerintah daerah. Simanjuntak (2003:34) menyatakan bahwa retribusi daerah merupakan iuran rakyat kepada pemerintah berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan mendapat jasa balik atau kontra prestasi dari pemerintah yang secara langsung ditunjuk.

Sehubungan dengan potensi retribusi daerah, maka Koswara (2001:191) mengemukakan bahwa seperti halnya dengan pajak daerah, hanya dengan beberapa jenis retribusi yang secara efektif berperan sebagai sumber pendapatan daerah. Selanjutnya Devas (200:91) mengatakan bahwa retribusi daerah merupakan sumber pendapatan yang sangat penting dan hasil retribusi hampir mencapai setengah dari seluruh pendapatan daerah. dalam dimensi potensi daerah yang demikian itu, pemerintah daerah hendaknya dapat mengembangkan inisiatif dan upaya untuk meningkatkan penerimaan retribusi daerah. Upaya ini antara lain dilakukan dengan cara memberikan pelayanan publik secara profesional dan mampu memberikan kepuasan kepada setiap penerimaan pelayanan.

Pengelolaan sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah dari jenis retribusi tentu mempunyai konsekwensi yang harus dipikirkan oleh pemerintah daerah. Artinya pemerintah daerah tidak boleh memikirkan bagaimana memperoleh pendapatan yang dari pemungutan retribusi, tetapi pemerintah daerah bertanggungjawab atas konsekwensi pemungutan retribusi tersebut.

5. Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

Pajak Bumi dan Bangunan merupakan kelanjutan dan penggantian nama dari Ipeda (Iuran Pembangunan Daerah) yang ditetapkan berdasarkan Undang-undang Nomor 12 Tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan yang dirubah dengan Undang-undang Nomor 12 Tahun 1994 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 12 Tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan. Pajak ini dikenakan terhadap bumi dan atau bangunan. Tanah yang mempunyai arti ekonomis, politis dan sosial menyebabkan orang berkecenderungan untuk memilikinya, sedangkan bangunan mempunyai arti khusus yang unik terutama lokasinya yang tetap, pemanfaatannya jangka panjang, mempunyai aspek kenyamanan dan strata sosial serta aksesnya pada fasilitas umum yang disediakan. Untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan individu melalui kebebasan dalam berkonsumsi dan menabung, salah satu bentuknya adalah memperoleh kepuasan yang maksimal melalui kepemilikan atau pemanfaatan tanah dan/atau bangunan.

Hal yang mendasar dan yang sangat penting dalam penarikan pajak bumi dan bangunan didasarkan pada fakta, bahwa dalam melaksanakan tugas-tugasnya pemerintah membutuhkan biaya yang sangat besar dalam rangka mensukseskan pembangunan yang telah berjalan. Untuk mendapatkan biaya tersebut dapat ditempuh dengan jalur, antara lain dengan penarikan pajak. Pajak ini merupakan

potensi yang hargus digali dalam menambah penerimaan daerah dikarenakan objek pajak ini adalah bumi dan bangunan yang jelas sebagian besar masyarakat memilikinya. Hanya saja pemungutan PBB sering kali mendapatkan hambatan, baik mulai dari sosialisasi kepada masyarakat yang kurang, pemahaman masyarakat yang sempit mengenai pajak sampai pada metode pemungutannya yang kurang efektif dan efesien dan lain sebagainya.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 yang wajib membayar pajak bumi dan bangunan adalah setiap orang atau badan yang secara sah mempunyai hak atas bumi atau memperoleh manfaat atas bumi dan atau memiliki, menguasai dan atau memperoleh manfaat atas bangunan. Penerimaan PBB merupakan penjumlahan dari PBB yang dibayarkan oleh seluruh wajib pajak dalam kurun waktu tertentu (setahun). Besarnya PBB yang harus dibayar ditentukan oleh tiga faktor yaitu Tarif Pajak, Nilai Jual Obyek Pajak (NJOP) dan Nilai Jual Kena Pajak (NJKP).

- a. Tarif pajak ditentukan sebesar 0,3 %.
- b. NJOP bumi (tanah) dan bangunan dapat ditentukan dengan pendekatan sebagai berikut :
 - 1) Pendekatan perbandingan harga dengan obyek lain, yaitu penentuan NJOP dengan cara membandingkan harga obyek pajak lain yang sejenis dan letaknya berdekatan serta telah diketahui harga jualnya;
 - 2) Pendekatan nilai perolehan baru, yaitu penentuan NJOP dengan cara menghitung seluruh biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh obyek tersebut pada saat penilaian dilakukan, yang dikurangi dengan penyusutan berdasarkan kondisi obyek tersebut;
 - 3) Pendekatan nilai jual pengganti, yaitu penentuan nilai jual suatu obyek pajak yang berdasarkan hasil produksi obyek pajak tersebut.

c. Nilai Jual Kena Pajak (NJKP) adalah sebesar 20% dari Nilai Jual Obyek Pajak.

Untuk pajak bangunan diberlakukan semacam keringanan yang disebut Batas Nilai Bangunan Tidak Kena Pajak untuk setiap wajib pajak sebesar Rp 10.000.000,00 Artinya, bagi setiap wajib pajak yang nilai bangunannya sama atau kurang dari Rp 10.000.000,00 tidak dikenakan pajak atas bangunannya.

Subjek PBB menurut Pasal 4 UUPBB adalah orang atau badan yang secara nyata mempunyai suatu hak atas bumi, dan atau memperoleh manfaat atas bumi, dan atau memiliki, menguasai, dan dan atau memperoleh manfaat atas bangunan. Selanjutnya dapat dirinci, bahwa yang dimaksud dengan subjek pajak sebagaimana dimaksudkan di atas adalah terdiri dari orang atau badan yang:

a. Memiliki atau mempunyai hak bumi dan atau bangunan:

- 1) Memiliki atau mempunyai hak atas bumi (tanah) saja;
- 2) Memiliki atau mempunyai hak atas bangunan saja;
- 3) Memiliki atau mempunyai hak atas bumi (tanah dan bangunan)

b. Menguasi bumi dan atau bangunan:

- 1) Menguasi bumi (tanah) saja;
- 2) Menguasai bangunan saja dan
- 3) Menguasai bumi (tanah) dan Bangunan

c. Memperoleh manfaat atas bumi dan bangunan:

- 1) Memperoleh manfaat atas bumi (tanah) saja;
- 2) Memperoleh manfaat atas bangunan saja dan
- 3) Memperoleh manfaat atas bumi (tanah) dan bangunan

Berdasarkan rincian di atas, dapat disimpulkan bahwa subjek pajak PBB adalah:

- a. Pemilik;
- b. Pemegang kekuasaan;
- c. Penyewa atau sebagainya.

Subjek pajak sebagaimana diuraikan diatas, adalah pihak yang berkewajiban mendapatkan objek pajak dan pembayaran PBB. Dalam hal ini disebut wajib pajak. Terhadap objek pajak yang belum jelas wajib pajaknya, UUPBB memberikan wewenang pada Dirjen pajak untuk menetapkan subjek pajak sebagai wajib pajak. Sebagai keseimbangan, UUPBB memberikan hak kepada subjek pajak yang telah ditetapkan sebagai wajib pajak untuk dapat memberikan keterangan secara tertulis kepada Dirjen Pajak bahwa ia bukan wajib pajak terhadap objek pajak dimaksud.

Atas keberatan tersebut dalam waktu sebulan sejak diterimanya surat keterangan ini Dirjen Pajak akan mengeluarkan surat keputusan disertai dengan alasan-alasannya. (Pasal 4 UUPBB). Dapat disimpulkan bahwa subjek pajak bumi dan bangunan adalah orang atau badan yang secara jelas dan nyata mempunyai suatu hak bumi, dan/atau memperoleh manfaat atas bumi, dan/atau memiliki, menguasai, dan/atau memperoleh manfaat atas bangunan misalnya: Pemilik, penyewa, pemegang kuasa. Jadi, subjek pajaklah yang menjadi wajib pajak yang berkewajiban untuk membayar pajaknya.

Berdasarkan pasal 2 ayat (1) UU PBB yang menjadi objek pajak PBB adalah bumi atau bangunan, permukaan bumi, tanah (perairan) dan tubuh bumi yang ada di bawahnya. Sedangkan bangunan yang juga dijadikan objek PBB

adalah konstruksi teknik yang ditanam atau diletakan secara tetap pada tanah atau perairan. Selanjutnya penjelasan dari pasal 1 angka (2) UU PBB, menguraikan lebih lanjut mengenai pengertian bangunan yang menjadi objek PBB adalah:

- a. Jalan lingkungan yang terletak dalam suatu kompleks suatu bangunan seperti hotel, pabrik, dan emplasemennya, dan lain-lain yang merupakan satu kesatuan dengan kompleks bangunan tersebut.
- b. Jalan TOL
- c. Kolam renang
- d. Pagar mewah
- e. Tempat olahraga
- f. Galangan kapal
- g. Dermaga
- h. Taman mewah
- i. Tempat penampungan/kilang minyak, air dan gas
- j. Pipa minyak
- k. Fasilitas lain yang memberi manfaat

Dalam rangka memberikan manfaat kepada pemerintahan atau berupaya dalam pelaksanaan pemungutan PBB secara adil maka undang-undang memberikan kewenangan kepada Menteri Keuangan untuk mengatur tentang klasifikasi objek pajak. Yang dimaksud dengan klasifikasi objek pajak bumi dan bangunan adalah pengelompokan bumi dan bangunan menurut nilai jualnya dan digunakan sebagai pedoman serta untuk memudahkan perhitungan pajak terutang.

B. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Sitorus (2014) yang dikutip oleh Ruamba (2014 : 12) dengan judul: “*Strategi Dinas Pendapatan Daerah dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Jayapura*”, dengan menggunakan teknik analisis SWOT (*Strenghts/kekuatan, Weakness/kelemahan, Opportunities/peluang, Threats/ ancaman*) guna menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian: 1) Mengapa pendapatan asli daerah Kota Jayapura masih rendah? 2) Bagaimana strategi Dinas Pendapatan Daerah dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah Kota Jayapura dengan menilai fator internal dan eksternal yang ada menemukan bahwa masih rendahnya PAD Kota Jayapura disebabkan oleh: a) Kurangnya penegakan sangsi atas tunggakan; b) Penempatan pegawai tidak berdasarkan latar belakang pendidikan atau tingkat pendidikan perpajakan; c) Masih lemahnya dinas lain dalam penyuluhan pajak. Dalam rangka meningkatkan PAD Kota Jayapura maka strategi efektif yang digunakan oleh Dispenda Kota Jayapura untuk meningkatkan PAD adalah: a) Upaya meningkatkan kualitas dan fasilitas pelayanan; b) Usaha pemanfaatan sistem komputerisasi; c) Upaya meningkatkan kualitas SDM; dan d) Melakukan pendataan kembali objek pajak.

Hasil penelitian ruamba (2014) tentang “*Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Melalui Pajak Dan PBB Daerah Di Era Otonomi Daehah (Studi Kasus di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (BPPKA) Kabupaten Jayawijaya)*”, menunjukkan bahwa strategi yang harus dikembangkan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya untuk meningkatkan pajak dan PBB daerah adalah sejauh mana Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya

dapat meningkatkan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman terhadap tupoksi, memperluas *tax-base* pajak dan PBB daerah, mengadakan sarana & prasarana, serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Faktor-faktor internal yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya meliputi kekuatan (*strengths*) yaitu: kualitas pegawai yang cukup memadai, tersedianya anggaran yang cukup, sistem penarikan pajak dan PBB daerah melalui sistem *door to door*, serta produktivitas organisasi yang cukup baik dan kelemahan (*weaknesses*) yaitu belum memadainya sarana dan prasarana, misi dan mandat organisasi yang belum terperinci secara jelas, dan sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman pegawai terhadap tupoksi yang masih rendah. Faktor-faktor eksternal yang dihadapi oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya mencakup peluang (*opportunities*) yaitu jumlah penduduk yang besar, potensi kegiatan ekonomi, kemajuan ilmu dan teknologi, budaya gotong royong dan peranan *informal leader* yang masih dominan, serta kerjasama dengan pihak swasta baik dalam pengelolaan maupun pemungutan pajak dan PBB daerah dan ancaman (*threats*) yaitu kesadaran penduduk dan kemampuan membayar pajak dan PBB daerah yang masih rendah, situasi politik dan peraturan perundang-undangan, keanekaragaman SARA serta semangat reformasi.

Penelitian Eva Kurnia Farhan (2007) dengan judul: “Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Pasca Reformasi Pajak Dan PBB Daerah (Studi Kasus Di Kabupaten Lombok Timur Propinsi Nusa Tenggara Barat)” menyatakan bahwa peranan pendapatan asli daerah dalam pembiayaan pembangunan selama ini belum mencerminkan kinerja otonomi daerah yang sesungguhnya karena secara

umum daerah otonom saat ini belum mampu secara mandiri membangun dan membiayai dirinya sendiri. Hal ini dikarenakan kontribusi pendapatan asli daerah terhadap anggaran pendapatan dan belanja daerah masih sangat kecil yaitu antara 10 sampai 20 persen. Dengan demikian ketergantungan pemerintah daerah sangat besar terhadap bantuan anggaran dari pemerintah pusat. Padahal otonomi daerah merupakan refleksi kemandirian daerah yang tercermin antara lain dari kemampuan daerah dalam membiayai jalannya pemerintahan dan pembangunannya dengan sumber pendapatan asli daerah sendiri. Menyadari akan kemampuan daerah seperti itu, melalui Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang pajak dan PBB daerah, sejumlah 28 jenis penerimaan yang bersumber dari pajak dan PBB daerah dipangkas dari kewenangan pemerintah daerah, kemudian menciptakan obyek pajak dan PBB yang baru. Kebijakan pemerintah pusat tersebut telah mengakibatkan meningkatnya penerimaan pendapatan asli daerah dari tahun ke tahun, tetapi tidak pernah memenuhi target yang ingin dicapai inilah yang menjadi alternatif saya membuat bagaimana strategi akan memaksimalkan dari target yang ingin dicapai.

Dengan menggunakan melalui pendekatan studi kasus dengan secara deskriptif kualitatif terhadap bagaimana memaksimalkan strategi penerimaan pendapatan asli daerah di Kabupaten Lombok Timur yang terkait dengan reformasi sumber pendapatan asli daerah yaitu PBB daerah. Untuk merumuskan strategi peningkatan asli daerah, kerangka tulis ini menggunakan model manajemen stratejik diperkenalkan oleh Bryson yang didasari kesepakatan adanya misi dan mandat, yang kemudian dengan menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi lingkungan internal guna mendapatkan gambaran akan kekuatan

(*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta menggambarkan lingkungan eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dipahami dinas pendapatan daerah Kabupaten Lombok Timur. Strategi terpilih yang diformulasikan telah dievaluasi dan diujikan dari serangkaian alat uji berupa “litmus test”

Berdasarkan hasil penelitian dan interpretasi data yang dilakukan, ditemukan bahwa peningkatan pendapatan asli daerah belum maksimal, walaupun produktivitas menunjukkan perkembangan yang cukup baik, namun kemampuan menyesuaikan dari tergolong masih kurang karena pemanfaatan dan pelayanan kepada wajib pajak belum dapat diterapkan dengan baik serta tingkat kepuasan kerja pegawai belum optimal karena minimnya intensif yang diterima oleh pegawai. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhinya organisasi Dinas Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Lombok Timur menunjukkan bahwa struktur organisasi yang ada sudah baik walaupun penempatan pegawai belum sesuai dengan latar belakang pendidikan.

C. Kerangka Pikir

Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor Pedesaan dan Perkotaan merupakan pajak yang proses administrasinya dilakukan oleh pemerintah pusat dan seluruh penerimaannya dibagikan ke daerah dengan proporsi tertentu. Namun, guna meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, khususnya penerimaan PBB, maka seluruh proses pengelolaan PBB-P2 dilakukan oleh Pemda termasuk Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya.

Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya merupakan unsur pelaksana teknis dalam melaksanakan kegiatan teknis di bidang pendapatan daerah dan mempunyai tugas untuk melaksanakan seluruh penerimaan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 02 Tahun 2011. Pengelolaan PBB sektor Pedesaan dan Perkotaan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya, mengacu pada teori pengorganisasian yang dikemukakan Robbins (1994:6) bahwa ukuran sebuah struktur organisasi yang baik mempunyai tiga komponen, yaitu: kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Oleh karena itu, ketiga aspek pengorganisasian tersebut dianalisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif untuk menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan pengelolaan PBB-P2 Sektor Perkotaan dan Perdesaan di Kabupaten Jayawijaya.

Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang ada dalam sebuah organisasi, yaitu: diferensiasi horizontal, diferensiasi vertikal, dan diferensiasi spasial. Diferensiasi horizontal merujuk pada pengelompokan berdasar spesialisasi-spesialisasi yang ada dalam sebuah organisasi, baik spesialisasi fungsional maupun sosial. Selanjutnya diferensiasi vertikal merujuk pada kedalaman hierarki organisasi atau struktur. Sedangkan diferensiasi spasial meliputi tingkat sejauh mana lokasi fasilitas dan para pegawai organisasi tersebar secara geografis (Robbins, 1994).

Potensi penerimaan PBB Sektor Perdesaan dan Perkotaan di Kabupaten Jayawijaya dapat ditinjau dari beberapa aspek, yaitu: menambah cakupan, kualitas pegawai yang memadai, tersedianya anggaran yang cukup, jumlah penduduk yang besar, sistem komputerisasi, dan adanya budaya gotong royong yang masih

dominan. Oleh karena itu, potensi penerimaan PBB-P2 masih perlu diberdayakan secara maksimal guna mendukung peningkatan PAD Kabupaten Jayawijaya.

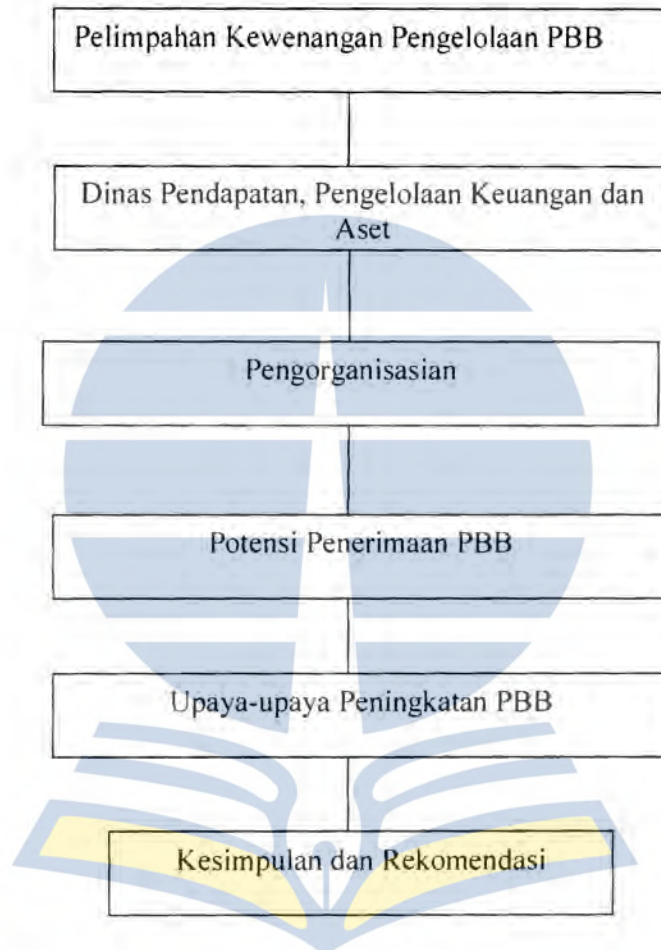
Upaya yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya dalam rangka meningkatkan PBB sektor Perdesaan dan Perkotaan termasuk sebagai pajak daerah, antara lain: (1) Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan PBB; (2) Melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi; (3) Pengadaan sarana dan prasarana yang menunjang peningkatan pajak dan PBB daerah; (4) Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman pegawai terhadap tupoksi; (5) Mengintensifkan pelaksanaan penyuluhan secara formal dan informal; (6) Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi; dan (7) Meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat yang membayar pajak dan PBB daerah dan lebih membuka diri terhadap masukan dari masyarakat.



Adapun kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada gambar berikut

Gambar 2.1

Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Interpretasi peneliti, 2015

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yang mana metode ini merupakan tipe penelitian yang bukan bermaksud untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel, gejala, keadaan atau fenomena sosial tertentu.

Metode penelitian kualitatif dengan metode atau teknik deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya terhadap obyek penelitian pada suatu saat tertentu. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu variabel atau tema, gejala atau keadaan yang ada, yaitu keadaan gejala (fenomena) menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Widodo & Mukhtar, 2000: 15).

Data kuantitatif berasal dari data sekunder digunakan untuk mendukung analisis penelitian secara keseluruhan sebagai pembuktian bagi simpulan fenomena antara variabel bebas dan variabel terikatnya, yang dalam hal ini merupakan analisis terhadap potensi PBB sektor perdesaan dan perkotaan oleh DPPKA Kabupaten Jayawijaya.

B. Fokus Penelitian

Pemilihan focus penelitian dalam penelitian kualitatif dapat ditetapkan dengan didasari oleh alternative-alternatif tertentu, sebagaimana yang dikemukakan oleh Sprandley dalam Sugiono (201:290), ada “ empat alternative untuk menetapkan focus yaitu:

1. Menetapkan focus pada permasalahan yang disarankan oleh informan
2. Menetapkan focus berdasarkan domain-domain tertentu *Organizing domain*
3. Menetapkan focus yang memiliki nilai temuan untuk pengembangan iptek
4. Menetapkan focus berdasarkan permasalahan yang terkait dengan teori-teori yang telah ada.

Keempat poin di atas tentunya membantu menetapkan fokus penelitian yang ditentukan dalam penelitian ini, sehingga lebih terarah dan jelas hal-hal yang akan diteliti. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dari keempat alternatif yang dipilih adalah alternatif nomor 4 (empat) yaitu menetapkan fokus penelitian berdasarkan permasalahan yang terkait dengan teori-teori yang ada. Adapun fokus penelitian yang akan dianalisis adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1

Fokus Penelitian

No	Variabel	Rumusan Masalah	Aspek Penelitian
1	2	3	4
1	Pengorganisasian Pengelolaan PBB sector Perdesaan dan perkotaan studi kasus di Kota Wamena Kabupaten Jayawijaya	1. Bagaimana Pengorganisasian Pengelolaan PBB sector perdesaan dan perkotaan Kabupaten Jayawijaya 2. Apa sajakah potensi penerimaan PBB sector perdesaan dan perkotaan Kabupaten Jayawijaya 3. Bagaimana upaya peningkatan penerimaan PBB sector perdesaan dan perkotaan di masa yang akan datang di Kabupaten Jayawijaya	a. Kompleksitas organisasi b. Formulasi c. Sentralisasi d. Ukuran Organisasi a. Menambah cakupan b. Kualitas pegawai yang cukup memadai c. Tersedianya anggaran yang cukup d. Jumlah penduduk yang besar e. Sistem komputerisasi f. Budaya gotong royong dan peranan informal leader yang masih dominan a. Menerapkan system penarikan PBB melalui system door to door b. Memperluas Tax-base pajak c. Kerjasama dengan pihak swasta d. Merinci misi dan mandat organisasi secara jelas e. Sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah f. Pembenahan dan peningkatan sarana dan prasarana kerja

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di wilayah kerja Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya. Selain itu penelitian juga dilakukan pada para wajib pajak khususnya wajib pajak daerah dan PBB daerah di daerah Kabupaten Jayawijaya.

D. Fenomena Penelitian

Unit analisis berada pada PBB sektor perdesaan dan perkotaan di Kota Wamena oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya dan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan PBB.

E. Pemilihan Informan Penelitian

Para informan yang langsung terlibat sebagai stakeholders dalam perumusan strateginya, yaitu sebagai berikut: Kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, Sekretaris DPPKA, Kepala Bidang Pendapatan, Kepala Bidang penagihan, Kepala Seksi Perencanaan dan Penetapan, Bagian Organisasi, petugas pemungut dan masyarakat (Wajib pajak/Wajib PBB).

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data antara lain dengan cara:

a. Pedoman Wawancara Mendalam

Dengan melihat kondisi obyek yang diteliti, maka wawancara mendalam akan dilakukan kepada kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA), para kepala seksi dan para kepala sub seksi, karyawan dan petugas pemungut, beberapa warga wajib kena pajak dan PBB daerah di Kabupaten Jayawijaya.

b. Pedoman Observasi

Berdasarkan pada tujuan penelitian, maka peneliti mencoba untuk turun langsung ke lapangan untuk mengidentifikasi situasi dan kondisi obyek.

penelitian, yaitu khususnya mengenai potensi PBB oleh DPPKA Kabupaten Jayawijaya.

c. Pedoman Dokumentasi

Dokumentasi sebagai laporan tertulis dari suatu peristiwa yang isinya terdiri dari penjelasan dan pemikiran terhadap peristiwa-peristiwa itu dan ditulis dengan sengaja untuk menyimpan atau menemukan keterangan mengenai peristiwa tersebut.

G. Teknik Analisis Data

Menurut Singarimbun (1991:4-5), analisis deskriptif kualitatif yaitu suatu pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu, peneliti mengembangkan konsep, dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis. Dalam hubungannya dengan penelitian ini analisis deskriptif ditujukan memberikan deskripsi mengenai subyek penelitian yaitu mengenai pengorganisasian pengelolaan PBB sektor perdesaan dan perkotaan di Kota Wamena yang terdiri dari beberapa tahap yaitu:

1. Pertama-tama mengumpulkan data-data khususnya mengenai fenomena yang terjadi terkait dengan masalah PAD
2. Mengelompokkan data dari informasi yang diperoleh yang merupakan gambaran terhadap operasionalisasi dari variabel teridentifikasi sebagaimana dikemukakan dalam penelitian ini.
3. Penyajian hasil analisis data yang telah diperoleh melalui wawancara observasi maupun data sekunder dan menghubungkan antara variabel bebas dan variabel terikat melalui indikator-indikator yang ada

4. Menarik kesimpulan terhadap rangkaian analisis data dan informasi yang telah disajikan sehingga dapat diketahui bagaimana peningkatan PBB sektor perdesaan dan perkotaan di Kota Wamena oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Obyek Penelitian

1. Visi dan Misi

a. Visi

Adapun Visi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya adalah ***“Terwujudnya Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya secara baik dan benar”***.

Kata kunci Visi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya (DPPKA) adalah bagaimana profesionalisme di dalam mengelola pendapatan pengelolaan keuangan dan aset dapat terwujud. Artinya pengelolaan pendapatan, keuangan dan aset harus dikelola oleh aparatur yang kompeten dan profesional sesuai dengan bidangnya yang diharapkan berjalan dan dapat mendukung penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang Keuangan. Visi dapat berjalan sesuai dengan harapan apabila seluruh rangkaian program, kebijakan, sasaran, tujuan dan misi dapat berjalan secara kongkrit dan mendukung sesuai tahapan-tahapan rencana strategik.

b. Misi

Misi pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya adalah:

- 1) Meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan dan aset daerah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;
- 2) Optimalisasi pendapatan dengan intensifikasi dan ekstensifikasi yang terukur, berkualitas dan berkeadilan;

- 3) Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset sesuai dengan standar pelayanan.

2. Tujuan dan Sasaran

a. Tujuan

- 1) Meningkatkan suatu akuntabilitas pelaksanaan dan pertanggungjawaban keuangan SKPD yang akuntabel dan professional.
- 2) Peningkatan pendapatan daerah yang sinergis dan realituis.
- 3) Terwujudnya aparatur pengelola pendapatan pengelolaan keuangan dan aset yang berdedikasi tinggi, bertanggung jawab serta memiliki wawasan dan keterampilan.

b. Sasaran

- 1) Meningkatnya efisiensi dan efektifitas pengguna anggaran yang seimbang dan terkelolanya aset daerah yang berorientasi pada kepentingan publik.
- 2) Optimalisasi potensi dan realisasi pendapatan daerah.
- 3) Meningkatkan wawasan dan keterampilan dalam pelaksanaan tupoksi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Strategi

Strategi adalah cara mencapai tujuan dan sasaran yang dijabarkan ke dalam kebijakan dan program, maka strategi kebijakan yang ditempuh antara lain:

- 1) Pengelolaan administrasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset.
- 2) Pengkajian kebijakan di bidang penerimaan dan belanja daerah.

- 3) Mengadakan sosialisasi peraturan serta melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap pemungutan pajak daerah, pengelolaan keuangan dan aset.
- 4) Peningkatan kualitas dan profesionalisme personil Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset;
- 5) Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

d. Program

- 1) Pelayanan Administrasi Perkantoran.
- 2) Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur.
- 3) Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur.
- 4) Peningkatan Pengembangan sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan
- 5) Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan keuangan daerah

3. Tugas Pokok dan Fungsi

Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA), dalam melaksanakan tugas pokok mempunyai fungsi antara lain:

- a. Menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan keuangan daerah;
- b. Melaksanakan fungsi Bendahara Umum Daerah (BUD);
- c. Menyusun laporan Keuangan daerah dalam rangka Pertanggungjawaban pelaksanaan APBD;
- d. Menyusun rancangan APBD dan rancangan perubahan APBD;
- e. Melaksanakan pemungutan pendapatan daerah yang telah ditetapkan dalam Peraturan Daerah;

- f. Mengkoordinasikan penyusunan proyeksi keuangan daerah untuk pagu pendapatan dan belanja daerah;
- g. Melaksanakan tugas lainnya berdasarkan kuasa yang dilimpahkan Pelaksanaan fungsi Bendaharawan Umum Daerah.

Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset, sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Jayawijaya Nomor 9 Tahun 2011 tentang Kedudukan, sebagai berikut:

a. Kepala

Kepala mempunyai tugas pokok memimpin, mengkoordinasikan dan mengendalikan Dinas dalam melaksanakan kewenangan Pemerintah Daerah dibidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset, sedangkan fungsinya adalah:

- 1) Menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan Keuangan daerah;
- 2) Melaksanakan fungsi Bendahara Umum Daerah (BUD) ;
- 3) Menyusun laporan keuangan daerah dalam rangka Pertanggungjawaban pelaksanaan APBD;
- 4) Menyusun rancangan APBD Dan Rancangan perubahan APBD;
- 5) Melaksanakan pemungutan pendapatan daerah yang Telah ditetapkan dalam Peraturan Daerah;
- 6) Mengkoordinir penyusunan proyeksi keuangan daerah untuk pagu pendapatan dan belanja daerah;
- 7) Melaksanakan tugas lainnya berdasar kan kuasa yang dilimpahkan Kepala Daerah.

b. Sekretariat

Mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan umum dan kepegawaian, pengkoordinasian perencanaan program, penatausahaan dan Pengelolaan Keuangan serta urusan rumah tangga guna mendukung kelancaran tugas Kepala Dinas, sedangkan fungsinya adalah:

- 1) Perumusan kebijakan teknis dibidang ketatausahaan;
- 2) Pelaksanaan pembinaan organisasi dan tata laksana;
- 3) Pengelolaan administrasi umum, perlengkapan, program dan kepegawaian;
- 4) Perngelolaan tata usaha dan pelaporan Keuangan DPPKA;
- 5) Pengkoordinasian penyusunan rancangan anggaran DPPKA;
- 6) Pengelolaan urusan rumah tangga, surat menyurat, kearsipan dan Inventarisasi;
- 7) Pelaksanaan urusan perencanaan pengadaan;
- 8) Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

c. Bidang Pendapatan

Mempunyai tugas pokok melakukan koordinasi dan melaksanakan perencanaan serta penetapan pajak, PBB dan lain-lain pendapatan daerah serta pelaporan, sedangkan fungsinya adalah:

- 1) Pelaksanaan kegiatan inventarisasi wajib pajak daerah dan wajib PBB daerah;
- 2) Pelaksanaan penetapan besarnya pajak daerah dan retribusi daerah;
- 3) Pelaksanaan pembukuan dan pelaporan atas pungutan dan penyetoran pajak daerah dan PBB daerah serta pendapatan daerah lainnya.

- 4) Pelaksanaan tugas perencanaan, pengendalian operasional dibidang pendapatan, penetapan dan penagihan pajak daerah, PBB daerah, penerimaan daerah lainnya serta PBB;
- 5) Pelaksanaan penyuluhan mengenai pajak daerah, PBB daerah dan pendapatan daerah lainnya serta PBB;
- 6) Penyusunan dan Perhitungan target penerimaan yang bersumber dari pajak daerah, PBB daerah dan pendapatan daerah lainnya;
- 7) Penyiapan peraturan perundang-undangan pedoman dan Petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan bidang perencanaan dan penetapan pendapatan;
- 8) Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

d. Bidang Penagihan

Mempunyai tugas pokok mengumpulkan bahan dan data untuk melaksanakan penagihan/ pemungutan pendapatan daerah, sedangkan fungsinya adalah :

- 1) Pengendalian operasional dibidang penagihan pajak daerah, PBB daerah, penerimaan daerah lainnya sesuai SKP dan SKR;
- 2) Pelaksanaan sosialisasi teknis dan mekanisme pembayaran pajak, PBB dan penerimaan daerah lainnya;
- 3) Pengkoordinasian dan pengawasan pelaksanaan penagihan pajak daerah dan PBB daerah serta penerimaan daerah lainnya;
- 4) Pelaksanaan administrasi yang berkaitan dengan masalah angsuran pajak daerah, PBB daerah dan pendapatan lainnya sesuai dengan batas kewenangannya;

- 5) Pelaksanaan pelayanan permohonan keberatan serta banding atas materi penetapan pajak permohonan keberatan tersebut sesuai batas kewenangannya;
- 6) Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

e. Bidang Anggaran

Mempunyai tugas pokok mengumpulkan bahan penyusunan rancangan, perubahan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, sedangkan fungsinya adalah :

- 1) Perumusan pedoman dan petunjuk teknis dibidang anggaran;
- 2) Penyusunan rencana/ program kerja Bidang anggaran;
- 3) Penyusunan variable-variabel pendukung dalam rangka penyelenggaraan pengelolaan keuangan;
- 4) Penyusunan rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah;
- 5) Pelaksanaan pengendalian dan evaluasi terhadap pelaksanaan APBD dan Perubahan APBD;
- 6) Pemberian pertimbangan teknis operasional atas permasalahan dalam penyusunan dan pelaksanaan APBD;
- 7) Penyusunan pengendalian kredit anggaran;
- 8) Pengkoordinasian tugas-tugas bidang anggaran dengan Unit kerja/ instansi terkait;
- 9) Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

f. Bidang Perbendaharaan

Mempunyai tugas pokok melaksanakan penyelenggaraan perbendaharaan daerah, pembinaan administrasi bendahara SKPD dan Pengendalian surat-surat berharga Daerah, sedangkan fungsinya adalah:

- 1) Penghimpunan dan perumusan petunjuk teknis bidang Perbendaharaan;
- 2) Penyusunan rencana/ program kerja bidang perbendaharaan;
- 3) Penelitian kelengkapan SPM Belanja Langsung dan Belanja Tidak Langsung untuk penerbitan SP2D;
- 4) Pelaksanaan penolakan penerbitan SP2D apabila dokumen SPM dinyatakan tidak Lengkap;
- 5) Penyiapan rekomendasi dan surat keputusan pengangkatan/ Pemberhentian Bendahara SKPD;
- 6) Pengkoordinasian tugas-tugas perbendaharaan dengan unit kerja/ instansi Terkait;
- 7) Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

g. Bidang Akuntansi dan Pelaporan

Mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan pembukuan, analisis kinerja keuangan dan verifikasi pelaksanaan anggaran serta penyusunan laporan Pertanggungjawaban Pemerintahan Daerah, sedangkan fungsinya adalah:

- 1) Pelaksanaan penyusunan kebijakan sistem akuntansi Pemerintah Daerah;
- 2) Penyusunan/ program kerja dan petunjuk teknis bidang akuntansi dan Pelaporan;

- 3) Pelaksanaan penetapan kebijakan tentang sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah;
- 4) Penyiapan penyusunan laporan keuangan Pemerintah Daerah;
- 5) Penyiapan penyusunan laporan perhitungan APBD;
- 6) Pelaksanaan penelitian laporan pertanggungjawaban Bendahara Pengeluaran;
- 7) Pelaksanaan verifikasi atas laporan SKPD;
- 8) Penyiapan bahan pertimbangan pembinaan tata usaha keuangan, penyelesaian masalah perbendaharaan dan tuntutan ganti rugi;
- 9) Pengkoordinasian tugas dibidang Akuntansi dan Pelaporan dengan unit kerja/ instansi terkait;
- 10) Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

h. Bidang Aset

Mempunyai tugas pokok merumuskan dan menganalisis bahan pembinaan dan petunjuk teknis pengumpulan data, perencanaan, pengelolaan, inventarisasi dan penetapan nilai aset, sedangkan fungsinya adalah :

- 1) Pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan penyusunan rencana dan Program kerja bidang aset;
- 2) Perumusan pedoman dan petunjuk teknis yang meliputi perencanaan, pengelolaan inventarisasi dan penilaian aset;
- 3) Penyiapan penyusunan dan penganalisaan rencana Kebutuhan barang, penganggaran dan pembiayaan aset;

- 4) Pelaksanaan inventarisasi aset daerah dengan pendekatan aspek fisik dan aspek yuridis;
- 5) Pelaksanaan penilaian aset daerah;
- 6) Pelaksanaan optimalisasi aset daerah;
- 7) Pelaksanaan pengembangan sistem informasi manajemen aset;
- 8) Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian aset daerah;
- 9) Pelaksanaan legal audit aset daerah;
- 10) Pelaksanaan pembinaan dan koordinasi dengan unit pengguna barang meliputi perencanaan, pengelolaan serta inventarisasi dan penilaian aset;
- 11) Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

4. Susunan Organisasi

Struktur Organisasi DPPKA Kabupaten Jayawijaya adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala
- 2) Sekretaris, terdiri dari:
 - a) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
 - b) Sub Bagian Keuangan
 - c) Sub Bagian Program
- 3) Bidang Pendapatan, terdiri dari :
 - a) Seksi Perencanaan dan Penetapan Pendapatan
 - b) Seksi Evaluasi dan Pelaporan Pendapatan
- 4) Bidang Penagihan , terdiri dari:
 - a) Seksi Penagihan Pajak Dan Bagi Hasil

- b) Seksi Penagihan PBB dan Lain-lain Pendapatan
- 5) Bidang Anggaran, terdiri dari :
 - a) Seksi Penyusunan Anggaran
 - b) Seksi Pengendalian dan Evaluasi Anggaran
- 6) Bidang Perbendahraan, terdiri dari:
 - a) Seksi Belanja
 - b) Seksi Kas Daerah
- 7) Bidang Akuntansi dan Pelaporan, terdiri dari :
 - a) Seksi Akuntansi
 - b) Seksi Pembinaan dan Pelaporan
 - c) Seksi Evaluasi.
- 8) Bidang Aset, terdiri dari:
 - a) Seksi Perencanaan Aset
 - b) Seksi Pengelolaan Aset
 - c) Seksi Inventarisasi dan Penilaian Aset

5. Keadaan Pegawai

Untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya didukung dengan sumber daya manusia sebanyak 82 (delapan puluh dua) orang. Adapun komposisi pegawai berdasarkan jenis kelamin, tingkat umur, tingkat pendidikan, dan status kepegawaian, akan diuraikan berikut ini.

Komposisi pegawai berdasarkan jenis kelamin pada kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya pada tahun 2015, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1

Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Nomor	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	49	59.76
2	Perempuan	33	40.24
Jumlah		82	100,00

Sumber data: Sekretariat DPPKA Kabupaten Jayawijaya Tahun 2015

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa komposisi pegawai berdasarkan jenis kelamin pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya pada tahun 2015 yakni: laki-laki sebanyak 49 orang atau 59,76%, dan perempuan sebanyak 33 orang atau 40,24%.

Selanjutnya komposisi pegawai berdasarkan tingkat umur pada kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya pada tahun 2015, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2

Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Umur

Nomor	Tingkat Umur (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	21 – 30	25	30,49
2	31 – 40	35	42,68
3	41 – 50	22	26,83
Jumlah		82	100,00

Sumber data: Sekretariat DPPKA Kabupaten Jayawijaya tahun 2015

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa komposisi pegawai berdasarkan tingkat umur pada kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan

dan Aset Kabupaten Jayawijaya pada tahun 2015 yakni: pegawai dengan tingkat umur 21 – 30 tahun terdapat 25 orang atau 30,49%, tingkat umur 31 – 40 tahun terdapat 35 orang atau 42,68%, dan tingkat umur 41 – 50 tahun sebanyak 22 orang atau 26,83 %.

Selanjutnya komposisi pegawai berdasarkan status kepegawaian pada kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya pada tahun 2015, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.3

Komposisi Pegawai berdasarkan Status Kepegawaian

Nomor	Status Kepegawaian	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Jabatan Struktural	23	28,05
2	Staf/PNS	34	41,46
3	Honorer	25	30,49
Jumlah		82	100

Sumber data: Sekretariat DPPKA Kabupaten Jayawijaya, 2015

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa komposisi pegawai berdasarkan status kepegawaian pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya dari 82 orang pegawai yang memiliki jabatan structural terdapat 23 orang atau 28,05%, pegawai sebagai staf/ PNS terdapat 34 orang atau 41,46%, dan pegawai honorer sebanyak 25 orang atau 30,49%.

Selanjutnya komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan pada kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya pada tahun 2015 berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4

Komposisi Pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan

Nomor	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SLTA	34	41,46
2	Diploma	14	17,07
3	S1	24	29,27
4	S2	10	12,20
Jumlah		82	100,00

Sumber data: Sekretariat DPPKA Kabupaten Jayawijaya tahun 2015

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan pada kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya pada tahun 2015 yakni: pegawai dengan tingkat pendidikan SLTA terdapat 34 orang atau 41,46%, Diploma terdapat 14 orang atau 17,07%, S1 sebanyak 24 orang atau 29,27%, dan S2 sebanyak 10 orang atau 12,2%.

Selanjutnya komposisi pegawai berdasarkan golongan pada kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya pada tahun 2015 berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5

Komposisi Pegawai berdasarkan Tingkat Golongan

Nomor	Tingkat Golongan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Honorer	25	30,49
2	II	18	21,95
3	III	36	43,90
4	IV	3	3,66
Jumlah		82	100,00

Sumber data: Sekretariat DPPKA Kabupaten Jayawijaya tahun 2015

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa komposisi pegawai berdasarkan tingkat golongan/pangkat pada kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya pada tahun 2015 yakni: pegawai honorer sebanyak 25 orang atau 30,49%, pegawai golongan II sebanyak 18 orang atau 21,95%, pegawai golongan III sebanyak 36 orang atau 43,9%, dan pegawai golongan IV sebanyak 3 orang atau 3,66%.

Selanjutnya komposisi pegawai berdasarkan masa kerja pada kantor Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya pada tahun 2015 berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.6

Komposisi Pegawai berdasarkan Masa Kerja pada
Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset
Kabupaten Jayawijaya

Nomor	Masa Kerja (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	≤ 5	17	20,73
2	6 – 10	24	29,27
3	11 – 15	18	21,95
4	16 – 20	15	18,29
5	≥ 21	8	9,76
Jumlah		82	100,00

Sumber data: Sekretariat DPPKA Kabupaten Jayawijaya tahun 2015

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa komposisi pegawai berdasarkan masa kerja pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya pada tahun 2015 yakni: masa kerja 5 tahun ke bawah sebanyak 17 orang atau 20,73%, masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 24 orang atau 29,27%, masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 18 orang atau 21,95%, masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 15 orang atau 18,29%, dan masa kerja 21 tahun ke atas sebanyak 8 orang atau 9,76%.

B. Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan Kabupaten Jayawijaya

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang anggota struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien dengan sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya baik intern maupun ekstern. Ada dua aspek utama dalam organisasi yaitu: departementasi dan pembagian kerja yang merupakan dasar proses pengorganisasian.

Departementalisasi, yaitu merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis yang saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi, dan tampak atau ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. Sedangkan pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek tersebut merupakan dasar proses

pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu, struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan. Unsur-unsur dari struktur organisasi terdiri dari: spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan, dan ukuran satuan kerja.

Sehubungan dengan pengorganisasian pengelolaan PBB sektor pedesaan dan perkotaan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya, maka ruang lingkup penyelesaian permasalahan dalam penelitian ini mengacu pada teori pengorganisasian yang dikemukakan oleh Robbins (1994: 6) bahwa sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen dimensi, yaitu: kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

Adapun uraian dari ketiga komponen dimensi organisasi akan diuraikan sebagai berikut:

a. Kompleksitas

Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang ada dalam sebuah organisasi, yaitu: diferensiasi horizontal, diferensiasi vertikal, dan diferensiasi spasial. Diferensiasi horizontal merujuk pada pengelompokan berdasarkan spesialisasi-spesialisasi yang ada dalam sebuah organisasi, baik spesialisasi fungsional maupun sosial. Pembagian departemen-departemen dalam organisasi dilakukan berdasarkan jumlah orang, fungsi, produk/jasa,

klien, geografis, atau proses. Selanjutnya diferensiasi vertikal merujuk pada kedalaman hierarki organisasi atau struktur. Sedangkan diferensiasi spasial meliputi tingkat sejauh mana lokasi fasilitas dan para pegawai organisasi tersebar secara geografis (Robbins, 1994: 95).

Peningkatan diferensiasi yang disertai kompleksitasnya disebabkan karena jumlah tingkatan hierarki di dalam organisasi semakin bertambah. Organisasi dengan jumlah pegawai yang sama, tidak perlu mempunyai tingkat diferensiasi vertikal yang sama. Organisasi dapat berbentuk tinggi (*tall*), dengan banyak lapisan hierarki, atau mendatar (*flat*), dengan sedikit tingkatan.

Organisasi dapat melakukan aktivitas yang sama dengan tingkat diferensiasi horizontal dan pengaturan hierarki yang sama diberbagai lokasi. Tetapi keberadaan barbagai lokasi meningkatkan kompleksitas (Robbins, 1994: 98). Elemen ketiga dalam kompleksitas adalah diferensiasi spasial, yang merujuk pada tingkat sejauh mana lokasi kantor, fasilitas termasuk sarana dan prasarana pendukung pemungutan PBB-P2, dan personalia sebuah organisasi tersebar secara geografis.

Pada awalnya pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor Pedesaan dan Perkotaan (disingkat PBB-P2) merupakan pajak yang proses administrasinya dilakukan oleh pemerintah pusat sedangkan seluruh penerimaannya dibagikan ke daerah dengan proporsi tertentu. Namun, guna meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, khususnya dari penerimaan PBB, maka seluruh proses pengelolaan PBB-P2 dilakukan oleh Pemda termasuk Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya.

Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya, (wawancara tanggal 6 April 2015), memberikan informasi sebagai berikut:

Pengelolaan PBB-P2 lebih bersifat lokal (local origin), visibilitas, objek pajak tidak berpindah-pindah (immobile), dan terdapat hubungan erat antara pembayar pajak dan yang menikmati hasil pajak tersebut. Dengan demikian, pengelolaan PBB-P2 khususnya di Kabupaten Jayawijaya diharapkan dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan sekaligus memperbaiki struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Begitu pula, juga diharapkan mampu meningkatkan pelayanan masyarakat, akuntabilitas, dan transparansi dalam pengelolaan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya.

Informasi di atas menunjukkan bahwa struktur organisasi pengelola Pajak Bumi dan Bangunan sektor Perdesaan dan Perkotaan (disingkat PBB-P2) Kabupaten Jayawijaya tentu akan mengalami perubahan menyesuaikan dengan struktur organisasi yang ada pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya. Namun demikian, struktur organisasi tersebut tetap menyelenggarakan fungsi-fungsi pengelolaan PBB-P2.

Sehubungan dengan konsep restrukturisasi pengelolaan PBB bahwa sesuai kondisi saat ini kewenangan pengelolaan PBB dinilai kurang optimal dengan kondisi demikian sehingga perlu untuk dilakukan restrukturisasi yaitu dengan merubah atau menambah bidang atau seksi kerja yang khusus yang menangani PBB-P2 pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya (Lampiran 1 dan 2).

Menurut Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya (wawancara tanggal 6 April 2015), bahwa:

“ saat ini bidang/seksi yang menangani PBB belum optimal dalam melaksanakan fungsinya, sehingga diperlukan pembentukan satu

bidang/seksi lagi yang khusus menangani PBB. Selama ini untuk PBB masih berada dalam bidang pendapatan seksi perencanaan dan penetapan sama di bidang penagihan seksi penagihan PBB dan lain-lain pendapatan jadi memang belum ada bidang atau seksi yang secara khusus menangani PBB di dalam struktur organisasi DPPKA Kabupaten Jayawijaya.....”

Dalam rangka pengelolaan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya, sumber daya aparatur yang dibutuhkan dalam pengelolaan PBB-P2 dikelompokkan ke dalam 6 (enam) fungsi yaitu:

1) Fungsi Pelayanan

Sumber daya aparatur yang mempunyai fungsi pelayanan antara lain mampu bertanggung jawab melayani setiap wajib pajak dari awal hingga selesai, responsif, komunikatif, ramah.

2) Fungsi Pendataan dan Penilaian

Spesifikasi yang dibutuhkan antara lain pegawai harus dapat melakukan pendataan dan penatausahaan hasil pendataan (pembentukan dan/atau pemeliharaan basis data) objek dan subjek pajak, membuat laporan analisis indikasi nilai pasar properti untuk pembentukan bank data nilai pasar properti serta laporan analisis upah pekerja dan harga bahan bangunan untuk penyusunan Daftar Biaya Komponen Bangunan (DBKB).

3) Fungsi Penerimaan

Spesifikasi sumber daya aparatur yang dibutuhkan antara lain pegawai harus dapat menatausahakan penerimaan, restitusi, dan pengalokasian penerimaan, melakukan estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak.

4) Fungsi manajemen IT

Spesifikasi yang diperlukan antara lain pegawai harus dapat melakukan pengumpulan dan pengolahan data, perekaman, dan validasi dokumen perpajakan.

5) Fungsi Penagihan.

Spesifikasi yang dibutuhkan antara lain pegawai harus dapat melakukan urusan tata usaha piutang pajak, penagihan, melakukan penatausahaan surat keputusan pembetulan, surat keputusan keberatan, surat keputusan pengurangan, surat keputusan peninjauan kembali, surat keputusan pelaksanaan putusan banding beserta surat putusan banding.

6) Fungsi Pengawasan

Spesifikasi SDM yang diperlukan antara lain pegawai harus dapat melakukan pengawasan kepatuhan formal wajib pajak serta penelitian dan analisa kepatuhan material wajib pajak atas pemenuhan kewajiban perpajakannya, melakukan bimbingan/himbauan mengenai ketentuan perpajakan serta konsultasi teknis perpajakan kepada wajib pajak.

Sehubungan dengan pengelolaan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya yang pengelolaannya merupakan bagian dari Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Jayawijaya, maka Dispenda/ DPPKAD melakukan penataan struktur organisasi dengan menambah fungsi pengelolaan PBB-P2 pada bidang yang telah ada. Penambahan fungsi tersebut merupakan pengalihan fungsi yang mengadopsi fungsi pelayanan, pendataan dan penilaian, penerimaan, manajemen IT, penagihan, dan pengawasan yang dijalankan oleh KPPBB Ditjen Pajak.

Standard Operating Procedure (disingkat SOP) menguraikan hal-hal yang terkait dengan tata cara penyelesaian pelayanan PBB-P2 kepada wajib pajak yang secara nyata mempunyai suatu hak atas bumi, dan/atau memperoleh manfaat atas bumi, dan/atau memiliki, menguasai, dan/atau memperoleh manfaat atas bangunan. Dalam SOP dijabarkan proses bisnis pemungutan PBB-P2 antara lain: (a) Pendataan dan penilaian; (b) Penetapan dan pelayanan; (c) Penerimaan dan manajemen IT; (d) Penagihan; dan (e) Pengawasan.

Masing-masing proses bisnis tersebut dijabarkan dalam bentuk SOP yang berisi tentang: (a) Pihak yang terkait dalam proses pemungutan PBB-P2; (b) tugas dan fungsi masing-masing pihak terkait; (c) Formulir yang digunakan; (d) Dokumen yang dihasilkan; dan (e) Alur proses dari masing-masing proses bisnis pemungutan PBB-P2.

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah, disebutkan bahwa pada satuan kerja perangkat daerah kabupaten/kota yang menangani fungsi pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah ditambahkan fungsi yaitu:

- a. Penyusunan kebijakan pelaksanaan pemungutan PBB-P2 dan BPHTB;
- b. Pendataan, penilaian dan penetapan PBB-P2;
- c. Pengolahan data dan informasi PBB-P2 dan BPHTB;
- d. Pelayanan PBB-P2 dan BPHTB;
- e. Penagihan PBB-P2 dan BPHTB;

- f. Pengawasan dan penyelesaian sengketa pemungutan PBB-P2 dan BPHTB;
- g. Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi.

Dengan penambahan fungsi sebagaimana tersebut di atas, Dinas Pendapatan Kabupaten Jayawijaya dapat membentuk Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau mengoptimalkan struktur yang ada.

Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor Perdesaan dan Perkotaan di Kabupaten Jayawijaya yang pengelolaannya merupakan bagian dari Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Jayawijaya. Selanjutnya khusus bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah dapat dikembangkan sesuai prinsip-prinsip organisasi (fungsi lini dan fungsi staf) yaitu fungsi pendapatan menjadi dinas pendapatan dan fungsi pengelola keuangan dan aset menjadi bagian keuangan dan bagian perlengkapan.

Sehubungan dengan diferensiasi spasial yang terkait dengan penyediaan fasilitas termasuk sarana dan prasarana pendukung pemungutan PBB-P2, di mana setiap awal pelaksanaan kebijakan baru diperlukan sarana dan prasarana yang memadai, sehingga kebijakan baru tersebut dapat dilaksanakan dengan baik termasuk kebijakan pemungutan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya.

Sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pemungutan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya mencakup tiga unsur utama, yaitu: fasilitas perkantoran, teknologi informasi, dan peralatan pemetaan.

- 1) Fasilitas kantor

Mengingat pemungutan PBB-P2 ini merupakan kebijakan yang terkait dengan pelayanan pada masyarakat, diperlukan suatu fasilitas perkantoran yang memadai. Fasilitas perkantoran yang perlu disiapkan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Jayawijaya meliputi: (a) Gedung kantor untuk administrasi pengelolaan PBB-P2; (b) Tempat pelayanan yang akan menerima jenis pelayanan antara lain: pendaftaran objek pajak baru, mutasi objek/subjek pajak, pembetulan SPPT/ SKPD, pembuatan salinan dokumen perpajakan, keberatan atas penunjukan sebagai wajib pajak, keberatan atas pajak terutang, pengurangan pajak terutang, restitusi dan kompensasi, pengurangan denda administrasi, penentuan kembali jatuh tempo SPPT, dan penundaaan tanggal pengembalian SPOP; (c) Tempat informasi; dan (d) Tempat penerima pembayaran PBB-P2 berupa bank tempat pembayaran PBB-P2.

Kabupaten Jayawijaya yang melaksanakan pengelolaan PBB-P2 pada tahun 2014 dengan potensi penerimaan PBB-P2 mencapai Rp 4,92 miliar, menyediakan fasilitas perkantoran, antara lain: ruang pelayanan, ruang komputer dan pencetakan SPPT, Surat Tanda Terima Setoran (STTS), Daftar Himpunan Ketetapan Pajak (DHKP), ruang server, ruang arsip, ruang kerja, lemari arsip, dan komputer.

2) Teknologi informasi (*software dan hardware*)

Pelaksanaan pemungutan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya, didukung oleh ketersediaan sarana dan prasarana teknologi informasi yang lengkap. Kelengkapan sarana teknologi informasi di daerah dapat dilihat

dari beberapa faktor, yaitu *hardware* dan *software* yang digunakan, ketersediaan data, dan dokumentasi.

Daerah perlu mengetahui *hardware* dan *software* yang digunakan dalam melakukan pengelolaan PBB-P2. Adapun *hardware* dan *software* yang dapat digunakan dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dalam pengelolaan PBB-P2 adalah: (a) *Hardware* dan *Software*, *Hardware* meliputi: server, personal komputer, network, high speed printer, printer, plotter. Sedangkan *Software*, meliputi: *Operating System* (OS), database, runtime aplikasi, aplikasi pemetaan, aplikasi Sistem Informasi Pengelolaan Pajak, misalnya SISMIOP; dan aplikasi Sistem Informasi Geografis (SIG); (b) Pengadaan software sesuai dengan spesifikasi yang diperlukan. Apabila akan menggunakan software aplikasi Sistem Informasi Pengelolaan Pajak berupa SISMIOP Ditjen Pajak, perlu dilakukan kustomisasi source code SISMIOP sehubungan dengan: struktur organisasi, perubahan proses bisnis, dan perubahan format dan nomenklatur keluaran produk hukum (surat-surat penetapan).

Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya melakukan pengembangan aplikasi Sistem Informasi Pengelolaan Pajak baru dengan memperhatikan: (a) Impor basis data SISMIOP Ditjen Pajak, atau migrasi basis data Ditjen Pajak ke basis data; dan (b) Pemutakhiran data, untuk data masa transisi antara waktu backup data SISMIOP Ditjen Pajak sampai dengan waktu sistem baru dioperasikan telah melakukan kustomisasi atas koneksi data pada program *Payment Online System* (apabila ada) sehubungan dengan adanya

perubahan struktur data. Selain itu, juga dilakukan pengembangan services data interoperability untuk integrasi data dengan data center PBB-P2 dan BPHTB.

Pengadaan hardware dan software tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi masyarakat setempat. Penyesuaian itu tetap diperlukan agar tidak membebani keuangan pemerintah daerah setempat, sehingga pelaksanaan tugas dapat tetap terlaksana dengan biaya yang tidak terlalu besar. Tingkat kelengkapan hardware dan software tersebut disesuaikan dengan volume pekerjaan dan jumlah wajib pajak yang dilayani di Kabupaten Jayawijaya.

3) Peralatan Pemetaan

Peralatan pemetaan yang dibutuhkan dalam melakukan pemetaan adalah: (a) Theodolit, Total Station; (b) Global Positioning System(GPS); (c) Scanner; (d) Alat ukur; (e) Aplikasi Pemetaan; dan (f) Aplikasi SIG.

Sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pemungutan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya yang meliputi: fasilitas perkantoran, teknologi informasi, dan peralatan pemetaan, harus tersedia secara memadai guna menunjang terlaksananya efektivitas pemungutan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya di masa akan datang.

Kepala Bidang Pendapatan pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya (wawancara tanggal 6 April 2015), memberikan informasi sebagai berikut:

Pengorganisasian pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan Kabupaten Jayawijaya yang memiliki 3 bidang kerja yaitu: ekonomi moneter, sistem pembayaran dan pengawas. Ketiga bidang tersebut perlu diperhatikan karena

kompleksitas menentukan ukuran besarnya organisasi, di mana makin kompleks sebuah organisasi, makin besar kebutuhannya akan alat komunikasi, koordinasi, dan kontrol yang efektif. Artinya dengan semakin meningkat kompleksitasnya akan mampu meningkatkan efektivitas organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Informasi di atas menunjukkan bahwa dalam pandangan struktural organisasi diperlukan adanya koordinasi pola interaksi para anggota organisasi secara formal. Organisasi merupakan kumpulan dari individu dan kelompok sehingga keefektifan organisasi pada dasarnya adalah merupakan fungsi dari keefektifan individu dan kelompok. Jadi, struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti.

Kompleksitas mempertimbangkan tingkat differensiasi atau perbedaan yang ada dalam organisasi yang meliputi tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan di dalam hierarkhi organisasi, serta tingkat sejauhmana unit-unit organisasi tersebar secara menyeluruh. Kompleksitas pada sebuah organisasi dipengaruhi oleh besar kecilnya organisasi tersebut, semakin besar kekuatan sebuah organisasi maka akan semakin kompleks juga struktur organisasi yang ada di dalamnya.

Secara lebih sederhana organisasi adalah kesatuan susunan yang terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang dapat dicapai secara bersama, dimana dalam melakukan tindakan itu ada pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab bagi tiap-tiap personal yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi biasanya berada dalam lingkungan yang bergolak dengan sumber daya terbatas, lingkungan yang berubah-ubah sesuai perkembangan

zaman, perubahan tersebut akan mempengaruhi efektivitas organisasi. Dalam lingkungan demikian organisasi harus tanggap dan pandai mengantisipasi perubahan agar organisasi tersebut tetap dapat mempertahankan keberadaannya (*exist*) dan dapat berfungsi (*functional*). Agar organisasi dapat mempertahankan keberadaannya dan dapat berfungsi, maka organisasi itu haruslah efektif.

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan tentang pengorganisasian pengelolaan PBB sektor perdesaan dan perkotaan di Kabupaten Jayawijaya khususnya di Wamena, terdapat dua unsur atau bidang pengorganisasian yang dinilai sebagai unsur-unsur penting yang perlu mendapatkan perhatian baik dari Pemerintah Kabupaten Jayawijaya maupun dari Dinas PPKA pasca dipelimpahan kewenangan pengelolaan PBB oleh Pemerintah Daerah dari Pemerintah Pusat sehingga PBB dapat menjadi salah satu sumber pendapatan dan penghasilan bagi Kabupaten Jayawijaya selain sumber-sumber pajak lainnya atau retribusi yaitu struktur organisasi dan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi), pembagian tugas dan penempatan pegawai.

Dalam struktur organisasi DPPKA Kabupaten Jayawijaya sampai dengan penelitian ini dilakukan secara substansi belum terbentuk bagian dan seksi yang secara khusus menangani PBB. Dalam struktur organisasi DPPKA Kabupaten Jayawijaya yang masih berlaku ketika penelitian ini dilakukan, penarikan dan pengelolaan PBB dalam satu tahun terjadinya pelimpahan kewenangan dalam sektor PBB dilaksanakan oleh Bidang Pendapatan dan Bidang Penagihan.

Sehubungan dengan perubahan kebijakan yang ada, ketika hal ini

dikonfirmasikan kepada Kepala Dinas DPPKA Kabupaten Jayawijaya Samuel Patasik, SPi, dalam suatu wawancara melalui sebuah pertanyaan berkaitan dengan struktur organisasi DPPKA yang belum menambahkan bagian atau seksi secara khusus menangani PBB, dikatakan bahwa:

“..... selama ini untuk PBB masih berada dalam bidang pendapatan seksi perencanaan dan penetapan pendapatan sama di bidang penagihan seksi penagihan PBB dan lain-lain pendapatan jadi memang belum ada bidang atau seksi yang secara khusus menangani PBB di dalam struktur organisasi DPPKA Kabupaten Jayawijaya.....” (Hasil wawancara April 2015).

Wawancara yang dilakukan dengan Kepala Dinas PPKA Kabupaten Jayawijaya ini menunjukkan bahwa PBB masih dikelola oleh Bidang Pendapatan dan Bidang Penagihan atau dengan kata lain bahwa belum ditangani oleh bidang yang secara khusus menangani PBB.

Selain mewawancarai Kepala Dinas PPKA Kabupaten Jayawijaya, juga melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Pendapatan DPPKA Kabupaten Jayawijaya, dimana dikatakan bahwa:

“.....eeeeee kami belum ada perubahan masih menggunakan struktur organisasi yang lama jadi PBB masih ditangani oleh Bidang Pendapatan pada Seksi Perencanaan atau Bidang Penagihan pada seksi penagihan PBB dan lain-lain pendapatan mudah-mudahan dengan perubahan ini DPPKA juga melakukan penambahan bidang..... (Hasil wawancara April 2015).

Wawancara seputar struktur organisasi juga dilakukan dengan Kabag Orpan Kabupaten Jayawijaya, dimana dikatakan bahwa:

“.....seharusnya sudah ada perubahan tapi ini juga harus memperhatikan aturan-aturan lain yang ada jadi tidak tiba-tiba ada perubahan aturan ini kita juga merubah yang itu kami pikir ini juga kembali bagaimana pemerintah daerah merespon perubahan pengelolaan PBB dari pusat ke pemerintah daerah.....” (Hasil wawancara April 2015)

Dari hasil wawancara yang dilakukan ini, terlihat bahwa DPPKA Kabupaten Jayawijaya belum melakukan perubahan terhadap struktur organisasi atau merestrukturisasi kembali dengan menambahkan 1 bidang dan seksi yang khusus menangani PBB. Belum dilakukannya perubahan terhadap struktur organisasi DPPKA Kabupaten Jayawijaya dan juga diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa informan antara lain dengan staf di seksi penagihan PBB dan lain-lain pendapatan, menyatakan bahwa:

“..... kami tarik semua mulai dari pajak samapai retribusi kami yang tarik walaupun kami di seksi penagihan PBB dan pendapatan lain-lain jadi khusus untuk pungut PBB saja tidak ada semua kami tarik dan kumpul.....” (Hasil wawancara Bulan April 2015).

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan staf yang juga merupakan petugas pemungut lapangan dapat dilihat bahwa selama ini seksi penagihan PBB dan pendapatan lain-lain tetap melaksanakan tugas untuk memungut semua jenis pajak yang ada di Kota Wamena termasuk PBB sektor perdesaan dan perkotaan.

Ketika ditanyakan mengapa hal ini bisa terjadi, dikatakan oleh Kepala Dinas DPPKA Kabupaten Jayawijaya bahwa:

“..... belum adanya struktur keorganisasian yang menangani khusus PBB terlepas dari bidang atau seksi yang ada karena memang selama ini PBB masih menjadi kewenangan Pemerintah Pusat sehingga untuk kelancaran urusan PBB di daerah ya kami masukkan di bagian yang relevan atau sesuai sehingga ketika PBB saat ini menjadi kewenangan daerah secara organisasi belum kami bentuk.....” (Hasil wawancara April 2015).

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala DPPKA Kabupaten Jayawijaya dapat dilihat bahwa belum adanya struktur organisasi berupa bidang dan seksi yang secara khusus menangani masalah pengelolaan

PBB di Kabupaten Jayawijaya. Belum terstrukturnya bidang atau seksi yang mengelola PBB karena selama ini PBB masih menjadi kewenangan pemerintah pusat.

Berdasarkan pengalaman peneliti sebagai Kepala Bidang Penagihan yang berkaitan dengan PBB, belum adanya bagian atau bidang organisasi yang menangani secara khusus persoalan PBB di dalam struktur organisasi DPPKA bahwa selama ini sebelum PBB pada tahun 2014 dilimpahkan kewenangannya kepada daerah untuk dikelola adalah salah satu alasan belum dibentuknya bidang atau seksi yang secara khusus mengelola PBB karena daerah hanya menjalankan tugas penagihannya sehingga dengan adanya kewenangan ini maka DPPKA Kabupaten Jayawijaya sudah harus melakukan rekonstruksi keorganisasiannya untuk membentuk bidang dan seksi baru yang secara khusus menangani dan mengelola PBB misalnya bidang PBB dan BPHTB.

Dalam susunan organisasi DPPKA Kabupaten Jayawijaya terdapat 7 (tujuh) bidang dimana masing-masing bidang terdiri dari beberapa seksi yang telah terbagi sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Tupoksi DPPKA Kabupaten Jayawijaya telah terbagi berdasarkan peraturan yang ditetapkan. Pengelolaan PBB dalam organisasi PBB selama ini diserahkan ke bidang pendapatan dan bidang penagihan beserta tanggung jawab (tupoksi) seperti yang telah diuraikan pada halaman sebelumnya.

Berkenaan dengan telah dilimpahkannya kewenangan pengelolaan PBB secara keseluruhan termasuk PBB sektor perdesaan dan perkotaan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah maka setiap SKPD terkait termasuk DPPKA Kabupaten Jayawijaya harus mampu merumuskan dan

menyusun tugas pokok dan fungsi dari bidang atau seksi yang secara khusus dibentuk untuk menangani pekerjaan dalam hal PBB di Kabupaten Jayawijaya.

Dalam wawancara yang dilakukan dengan beberapa narasumber sebagai informan dalam penelitian ini antara lain dengan Kepala Dinas PPKA Kabupaten Jayawijaya dikatakan bahwa:

“.....tugas pokok dan fungsi kita tau bahwa ini berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai di suatu bidang atau seksi yang saling berhubungan khusus untuk persoalan PBB termasuk PBB disektor perdesaan dan perkotaan kalau kita lihat ini menyatu dengan dua bidang yang telah kami sebutkan tadi walaupun belum secara rinci disebutkan karena bidang atau seksi yang khusus menangani PBB seperti bidang PBB dan BPHTB ini belum kami bentuk ini juga berhubungan dengan sejumlah kewenangan yang dulunya masih dimiliki oleh pemerintah pusat sehingga ya kami daerah juga menyesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi mulai dari struktur maupun dalam hal pegawai apalagi untuk DPPKA ini kita punya sedikit pegawai lapangan jadi walaupun pusat sudah limpahkan itu tugas pokok dan fungsi masih tetap menjadi bagian pekerjaan dari bidang pendapatan dan penagihan dengan seksi-seksi yang ada.....”
(Hasil wawancara Bulan April 2015).

Dari hasil wawancara yang dilakukan ini dapat dilihat bahwa belum adanya bidang PBB dan BPHTB di DPPKA Kabupaten Jayawijaya ini turut dipengaruhi oleh kewenangan yang dulunya masih berada di tangan pemerintah pusat sehingga daerah menyesuaikan dengan kebutuhan daerah dan kondisi atau keadaan pegawai sehingga tugas pokok dan fungsi pengelolaan atau penanganan masalah PBB disemua sektor termasuk sektor perdesaan dan perkotaan masih dikerjakan oleh bagian pendapatan dan penagihan.

Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Sekretaris DPPKA Kabupaten Jayawijaya ketika penulis melakukan wawancara sehubungan

dengan tugas pokok dan fungsi bidang atau seksi yang menangani PBB sektor perdesaan dan perkotaan, dimana dikatakan bahwa:

“..... inikan kita sesuaikan juga dengan kondisi lapangan kita apalagi untuk Kota Wamena PBB sektor perdesaan dan perkotaan belum optimal dalam pengelolaannya sehingga hal ini juga berpengaruh pada pembentukan bagian atau bidang-bidang yang khusus menangani masalah PBB eee kalau potensinya sedikit dan petugasnya juga terbatas yang kami pikir itu sebabnya kebijakan pembentukan bidangnya juga sesuai sehingga dalam hal pembagian pekerjaan juga disesuaikan dengan bidang atau seksi yang dibentuk.....” (Hasil wawancara Bulan April 2015).

Ketika hal ini penulis tanyakan kepada Kepala Seksi penagihan PBB dan pendapatan lain-lain dikatakan bahwa:

“..... tupoksinya belum ada secara terinci karena kami diseksi penagihan PBB dan pendapatan lain-lain yang melakukan tugas atau pekerjaan itu maupun tugas berkoordinasi dengan bidang atau seksi lain termasuk dengan subyek pajak PBB karena ini juga disesuaikan dengan bidang dan seksi yang secara khusus menangani PBB kami karena untuk Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya belum ada yang tupoksinya masih tetap menjadi bagian atau melekat pada bidang atau seksi yang ada.....” (Hasil wawancara Bulan April 2015).

Informasi di atas menunjukkan bahwa sehubungan dengan tupoksi yang ada di DPPKA Kabupaten Jayawijaya, dalam satu tahun ini persoalan PBB sektor perdesaan dan perkotaan masih menyatu dengan bidang atau seksi yang ada seperti seksi penagihan PBB dan pendapatan lain-lain kendati kewenangan itu sudah diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa tugas pokok dan fungsi dari bidang atau seksi yang secara khusus menangani PBB sektor perdesaan dan perkotaan pun belum ada.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompleksitas dalam pengelolaan PBB-P2 pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya belum terwujud sebagaimana yang

diharapkan, baik terhadap restrukturisasi kelembagaan, pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai yang berwenang, dan fasilitas atau sarana dan prasarana penunjang. Padahal kompleksitas sangat penting diperhatikan karena mampu meningkatkan efektivitas organisasi, sebagai suatu subsistem yang membutuhkan koordinasi, komunikasi, dan kontrol agar dapat efektif dalam mewujudkan visi dan misi yang diemban.

b. Formalisasi

Formalisasi merupakan tingkatan pada sejauhmana sebuah organisasi menyanggahkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para pegawainya. Dengan struktur organisasi yang besar, maka akan semakin sulit mengawasi dan mengendalikan para anggota organisasi di dalam efektifitas kinerja organisasi. Untuk itu, diperlukan adanya peraturan dan pedoman operasional standar organisasi dalam performansi kerja dari para anggota organisasi, baik di tingkat bawahan maupun pada tingkat atasan/manajer.

Menurut Robbins (1994:103) bahwa, “Jika sebuah pekerjaan sangat diformalisasi, maka si pemegang pekerjaan itu hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, dan bilamana mengerjakannya. Dalam hal ini teknik formalisasi yang diterapkan oleh para pimpinan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Jayawijaya di dalam pengelolaan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya mengacu pada pendapat Robbins (1994:103) bahwa teknik-teknik yang digunakan dalam menstandarisasikan perilaku para pegawai adalah:

1) Proses seleksi (*selection*)

Organisasi memilih pegawainya bukan secara acak. Para pelamar diproses melalui sejumlah rintangan yang dirancang untuk membedakan para individu yang mungkin dapat berprestasi dengan baik dari mereka yang mungkin tidak akan berhasil.

2) Persyaratan jabatan (*role requirement*)

Para individu di dalam organisasi mempunyai jabatan. Setiap pekerjaan membawa serta harapan mengenai bagaimana si pemegang jabatan seharusnya berperilaku.

3) Peraturan, prosedur, dan kebijakan (*rules, procedures, and policies*)

Peraturan merupakan pernyataan eksplisit yang ditujukan kepada seorang pegawai tentang apa yang harus atau tidak boleh dilakukan. Prosedur adalah rangkaian langkah yang saling berhubungan satu sama lain secara sekuensial yang diikuti pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kebijakan sebagai pedoman yang dapat menetapkan hambatan terhadap pengambilan keputusan yang dibuat oleh pegawai.

4) Proses pelatihan (*training*)

Pelatihan ada yang bersifat *on-the-job-training* misalnya pemagangan, pendampingan (*coaching*), atau penugasan-penugasan yang bersifat studi, ada pula yang bersifat *off-the-job-training* (ceramah, demonstrasi, simulasi, atau instruksi terprogram).

5) Ritual (*rituals*)

Ritual atau upacara adalah semacam “pengesahan” bahwa seseorang menyandang status tertentu. Formalisasi melalui teknik ini biasanya

dilakukan untuk jabatan-jabatan strategis dan memiliki dampak jangka panjang pada organisasi.

Kelima aspek di atas diterapkan secara maksimal oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Jayawijaya dalam menstandarisasikan perilaku para pegawai agar dapat melaksanakan pengelolaan PBB-P2 secara efektif dan transparan di Kabupaten Jayawijaya.

Sehubungan dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 dan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, dimana pembentukan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 (UU 28/2009) antara lain untuk memberikan kewenangan yang lebih besar kepada daerah dalam mengatur pajak daerah dan retribusi daerah, meningkatkan akuntabilitas dalam penyediaan layanan dan pemerintahan, memperkuat otonomi daerah, serta memberikan kepastian hukum bagi masyarakat dan dunia usaha.

Selanjutnya dalam PP No. 41 Tahun 2007 disebutkan bahwa susunan organisasi dinas kabupaten/kota paling banyak memiliki 4 bidang dan masing-masing bidang paling banyak terdiri dari 3 seksi. Penentuan besaran susunan organisasi dilakukan melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagaimana dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007.

Kepala Sekretariat pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya, wawancara tanggal 6 April 2015), memberikan informasi sebagai berikut:

Pengelolaan PBB-P2 masih menghadapi banyak kendala antara lain: data piutang, pelayanan PBB-P2 yang belum terselesaikan, dan mekanisme restitusi PBB-P2. Kondisi demikian mengakibatkan Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 213/PMK.07/2010 dan Nomor 58 Tahun 2010 dicabut dan diganti dengan Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 15/PMK.07/2014 dan Nomor 10 Tahun 2014 tentang Tahapan Persiapan Pengalihan PBB-P2 menjadi Pajak Daerah. Dengan adanya peraturan bersama ini diharapkan semua permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan PBB-P2 dapat terselesaikan.

Selanjutnya dengan penetapan Peraturan Daerah tentang PBB-P2, maka daerah menyusun beberapa Peraturan Kepala Daerah (Perkada), yang mengatur mengenai: (1) Bentuk dan isi formulir Surat Pemberitahuan Pajak Terutang PBB-P2 (SPPT PBB-P2); (2) Tata cara pengurangan atau penghapusan sanksi administratif dan pengurangan atau pembatalan ketetapan PBB-P2; (3) Tata cara pengajuan keberatan; (4) Tata cara pengembalian kelebihan pembayaran PBB-P2; (5) Tata cara pembayaran, penyetoran dan tempat pembayaran PBB-P2; (6) Tata cara pelaporan PBB-P2; (7) Tata cara pembetulan ketetapan PBB-P2; dan (8) Tata cara penagihan PBB-P2.

Substansi Peraturan Kepala Daerah (Perkada) Kabupaten Jayawijaya di atas akan diuraikan sebagai berikut:

1) Peraturan Kepala Daerah tentang Bentuk dan Isi Formulir SPPT PBB-P2

Perkada Kabupaten Jayawijaya ini mengatur bentuk formulir SPPT PBB-P2 yang berisi informasi/data berkaitan dengan: (a) nomor seri formulir; (b) nama kantor Dinas Pendapatan Daerah atau sesuai dengan tugas, pokok dan fungsi yang memungut; (c) informasi berupa tulisan “SPPT PBB-P2” bukan merupakan bukti kepemilikan hak; (d) kode akun; (e) tahun pajak dan jenis sektor “PBB-P2”; (f) Nomor Objek Pajak (NOP); (g) letak objek pajak; (h) nama dan alamat wajib pajak; (i) Nomor Pokok

Wajib Pajak (NPWP); (j) luas bumi dan/atau bangunan; (k) kelas bumi dan/atau bangunan; (l) Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) per m² bumi dan/atau bangunan; (m) total NJOP bumi dan/atau bangunan; (n) NJOP sebagai dasar pengenaan PBB-P2; (o) Nilai Jual Objek Pajak Tidak Kena Pajak (NJOPTKP); (p) NJOP untuk penghitungan PBB-P2; (q) Nilai Jual Kena Pajak (NJKP); (r) PBB-P2 yang terutang; (s) PBB-P2 yang harus dibayar; (t) tanggal jatuh tempo; (u) tempat pembayaran; (p) nama petugas penyampai SPPT; (w) tanggal penyampaian; (x) tanda tangan petugas; dan (y) informasi lainnya sesuai kebutuhan.

Peraturan kepala daerah tersebut mengatur bentuk formulir SPPT PBB-P2 yang berisi informasi/data diperlukan untuk mempermudah pengisiannya karena Perkada ini juga dapat mengatur pula mengenai petunjuk pengisian formulir SPPT PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya.

- 2) Peraturan Kepala Daerah tentang tata Cara Pengurangan atau Penghapusan Sanksi Administratif dan Pengurangan atau Pembatalan Ketetapan PBB-P2.

Perkada Kabupaten Jayawijaya ini mengatur tata cara kepala daerah memberikan pengurangan atau penghapusan sanksi administratif dan pengurangan atau pembatalan atas ketetapan PBB-P2. Dalam hal ini, kepala daerah mendelegasikan kewenangannya kepada Kepala Dinas Pendapatan Daerah atau kepala instansi lainnya yang tugas dan fungsinya memungut PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya.

Sanksi administratif PBB-P2 yang dapat diberikan pengurangan atau penghapusan adalah sanksi administratif berupa bunga, denda, dan kenaikan yang dikenakan karena kekhilafan wajib pajak atau bukan karena

kesalahan wajib pajak yang tercantum dalam Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD) PBB-P2 dan Surat Tagihan Pajak Daerah (STPD) PBB-P2. Ketetapan PBB-P2 yang dapat diberikan pengurangan atau pembatalan adalah ketetapan berupa SPPT PBB-P2, SKPD PBB-P2, STPD PBB-P2, yang tidak benar.

Pengurangan atas ketetapan berupa SPPT PBB-P2, SKPD PBB-P2, STPD PBB-P2 dapat dilakukan dalam hal terdapat ketidakbenaran atas: (a) Luas objek; (b) Nilai Jual Objek Pajak (NJOP); dan/atau (c) Penafsiran peraturan perundang-undangan PBB, yang terdapat dalam SPPT PBB-P2, SKPD PBB-P2, dan STPD PBB-P2. Pembatalan SPPT PBB-P2, SKPD PBB-P2, STPD PBB-P2 dapat dilakukan apabila SPPT PBB-P2, SKPD PBB-P2, STPD PBB-P2 tersebut seharusnya tidak diterbitkan. Selain ketentuan tersebut, Perkada ini dapat juga mengatur persyaratan dalam mengajukan pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi dan permohonan pengurangan atau pembatalan atas ketetapan PBB-P2.

3) Peraturan Kepala Daerah tentang tata Cara Pengajuan Keberatan

Ketentuan yang dapat diatur dalam Perkada Kabupaten Jayawijaya ini adalah: (a) Syarat bagi wajib pajak untuk dapat mengajukan keberatan adalah manakala besarnya pajak terutang yang tercantum dalam SPPT PBB-P2 atau SKPD PBB-P2 yang diterima dianggap tidak sesuai dengan keadaan obyek yang sebenarnya; dan (b) Ketentuan bagi wajib pajak untuk mengajukan keberatan. Setelah surat keberatan itu diajukan, wajib pajak akan diberi tanda bukti penerimaan.

4) Peraturan Kepala Daerah tentang Tata Cara Pengembalian Kelebihan Pembayaran PBB-P2

Perkada Kabupaten Jayawijaya ini memuat ketentuan: (a) Keadaan yang menyebabkan timbulnya kelebihan pembayaran PBB-P2 yaitu: apabila PBB-P2 yang dibayar ternyata lebih besar dari yang seharusnya terutang, dan apabila dilakukan pembayaran PBB-P2 yang tidak seharusnya terutang; (b) Ketentuan bagi wajib pajak untuk memperoleh pengembalian pembayaran PBB-P2; (c) *Standard Operating Procedure* (SOP) pengembalian kelebihan pembayaran PBB-P2.

5) Peraturan Kepala Daerah tentang Tata Cara Pembayaran dan Tempat Pembayaran PBB-P2.

Hal yang dapat diatur antara lain: (a) Mekanisme pembayaran PBB- P2 secara manual maupun secara online/elektronik; (b) Penunjukan tempat pembayaran PBB-P2 yang dilakukan secara manual maupun secara online/ elektronik; dan (c) Mekanisme penyetoran penerimaan PBB-P2 dari bank persepsi ke kas daerah.

6) Peraturan Kepala Daerah tentang tata Cara Pelaporan PBB-P2

Peraturan ini mengatur ketentuan mengenai: (a) Periode pelaporan penerimaan PBB-P2; (b) Penanggung jawab penyusunan laporan penerimaan PBB-P2; (c) Mekanisme pelaporan; dan (d) Substansi pelaporan.

7) Peraturan Kepala Daerah tentang tata Cara Pembetulan Ketetapan PBB-P2

Ketentuan yang dapat diatur antara lain: (a) Jenis ketetapan yang dapat dilakukan pembetulan, (b) Ruang lingkup Pembetulan SKPD,

meliputi: kesalahan tulis, kesalahan hitung, dan kekeliruan penerapan ketentuan tertentu dalam peraturan perundang-undangan perpajakan; (c) Persyaratan bagi wajib pajak untuk mengajukan permohonan pembetulan; (d) Tata cara mengajukan permohonan pembetulan; (e) Rentang waktu proses pembetulan; dan (f) Surat keputusan pembetulan.

8) Peraturan Kepala Daerah tentang tata Cara Penagihan PBB-P2

Ketentuan yang dapat diatur antara lain: (a) Tata cara penerbitan surat teguran/surat peringatan/surat lainnya yang sejenis; (b) Tata cara penerbitan STPD; (c) Tata cara penerbitan surat paksa; dan (d) Batas waktu pelunasan tagihan.

Kedelapan penetapan Peraturan Kepala Daerah tentang PBB-P2 akan menunjang efektivitas pengelolaan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya karena dengan formulasi tersebut akan diwujudkan visi dan misi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya. Sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Bidang Anggaran pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya (wawancara tanggal 6 April 2015), bahwa:

Formalisasi mampu meningkatkan efektivitas organisasi karena dengan menggunakan formalisasi akan mengatur perilaku para pegawai sehingga dengan adanya standarisasi perilaku tersebut akan mengurangi keanekaragaman untuk mencapai tujuan bersama. Artinya, satuan kerja harus menyamakan dan menanamkan visi dan misi untuk tujuan tunggal dalam benak pegawai, dimana setiap pegawai memiliki perbedaan sifat dan kepribadiannya. Oleh karena itu, cara untuk melaksanakannya adalah dengan adanya peraturan, prosedur yang wajib dipatuhi untuk tertatanya dan terprogramnya manajemen sehingga tetap fokus pada tujuan.

Informasi di atas menunjukkan bahwa formulasi merupakan standarisasi atau aturan yang berlaku yang harus dipatuhi dalam sebuah organisasi yang mengatur perilaku para pegawai agar menyamakan dan menanamkan visi dan misi untuk mencapai tujuan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya dalam pengelolaan PBB-P2 secara efektif di masa akan datang.

c. Sentralisasi

Sentralisasi memperlihatkan pengambilan keputusan puncak oleh manajer. Kekuasaan tertinggi terdapat pada manajemen puncak dan memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan-keputusan penting mengenai perspektif organisasi. Dalam pandangan struktural kondisi ini masih dianggap relevan diterapkan pada organisasi-organisasi yang sangat besar, namun tidak menutup kemungkinan diperlukan adanya sistem desentralisasi untuk mengambil aspirasi dari para anggota organisasi.

Penjelasan yang terkait dengan sentralisasi secara lebih khusus yaitu jenjang kepada siapa kekuasaan formal untuk membuat pilihan-pilihan secara leluasa dikonsentrasikan pada seorang individu, unit, atau tingkatan (biasanya berada tinggi pada organisasi), dengan demikian mengizinkan para pegawai (biasanya pada tingkat rendah dalam organisasi) untuk memberi masukan yang minimal ke dalam pekerjaannya.

Sentralisasi dapat dijelaskan juga bahwa hal ini merujuk pada bentuk-bentuk keputusan yang mengandung kebebasan bagi seseorang. Istilah kuncinya adalah pilihan-pilihan bebas (*discretionary choice*), “jika dikatakan

the director possesses certain discretionary funds, artinya direktur memiliki dana-dana tertentu yang boleh dikeluarkan atau digunakan sesukanya. Kebebasan dalam memilih biasa dikonsentrasikan pada pucuk pimpinan atau level manajemen atas, dan untuk level manajemen bawah tidak mendapatkan peluang dalam memilih keputusan, kecuali pilihan-pilihan bebas ini dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Kepala Bidang Anggaran pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya (wawancara tanggal 6 April 2015), bahwa:

Sentralisasi sebagai pengambilan keputusan dan pengendalian yang sederhana, namun bisa menjadi rumit karena orang-orang pada tingkatan yang sama mempunyai wewenang pengambilan keputusan yang berbeda-beda. Selain itu, tidak semua keputusan sama penting di dalam organisasi. Begitu pula setiap pegawai tidak boleh berpandangan bahwa mereka memiliki kewenangan meskipun hal itu termasuk uraian pekerjaannya.

Informasi di atas menunjukkan bahwa sentralisasi struktur organisasi mampu meningkatkan efektivitas organisasi, termasuk kepada siapa kekuasaan formal untuk membuat pilihan-pilihan secara leluasa dapat dikonsentrasikan pada seorang individu, unit, atau tingkatan (pimpinan), dengan demikian mengizinkan pegawai (*staff*) untuk memberi masukan yang minimal ke dalam pekerjaannya.

Sistem pengambilan dilakukan dalam tahap-tahap mengumpulkan informasi dan data dari setiap tingkatan manajemen sehingga membantu manajemen puncak merumuskan strategi dan tepat sasaran dalam pengambilan keputusan, bisa disebut efektif. Oleh karena itu, sentralisasi dalam organisasi merupakan hal penting yang harus dimiliki setiap manajemen organisasi

termasuk Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya.

Sehubungan dengan pengorganisasian pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan Kabupaten Jayawijaya harus memperhatikan peran-peran pegawai sebagai tahapan yang dilakukan untuk pengambilan keputusan. Sentralisasi merupakan aspek yang sangat membantu apabila posisi manajemen puncak yang merumuskan perencanaan strategis untuk kinerja organisasinya dengan bantuan informasi dan pendapat dari hasil musyawarah dari manajemen bawah yang merupakan pegawai garis depan, di mana hasil tersebut disampaikan oleh manajemen menengah.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan Kabupaten Jayawijaya belum terlaksana secara maksimal dan efektif, terutama yang terkait dengan: (1) Kompleksitas termasuk restrukturisasi organisasi yang belum terwujud secara maksimal, pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai yang berwenang belum optimal, serta fasilitas atau sarana dan prasarana penunjang belum mendukung dan memadai; (2) Formalisasi peraturan dan prosedur untuk mengatur standarisasi perilaku dari para pegawainya belum optimal sesuai perundang-undangan yang berlaku; dan (3) Sentralisasi termasuk pengambilan keputusan puncak oleh pimpinan belum efektif dalam menunjang efektifitas pengelolaan PBB-P2 Kabupaten Jayawijaya. Oleh karena itu, perlu upaya maksimal mengefektifkan pelaksanaan pengorganisasian yang mencakup kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi yang membutuhkan koordinasi,

komunikasi, dan kontrol yang baik agar pengelolaan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya dapat terlaksana secara efektif di masa akan datang.

C. Potensi Penerimaan PBB Sektor Perdesaan dan Perkotaan Kabupaten Jayawijaya

Kabupaten Jayawijaya merupakan daerah yang sedang tumbuh dan berkembang di Provinsi Papua yang terbentuk didalamnya Kabupaten Jayawijaya di bentuk berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1969, tentang Pembentukan Provinsi Otonom Irian Barat dan Kabupaten-Kabupaten otonom di Provinsi Irian Barat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1969 Nomor 47, tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2907). Berdasarkan pada undang-undang tersebut Kabupaten Jayawijaya terletak pada garis meridian antara $137^{\circ} 12'$ sampai 141° BT, dan $3^{\circ} 2'$ sampai $5^{\circ} 12'$ LS yang memiliki daratan seluas 52.916 Km² merupakan satu-satunya Kabupaten di Provinsi Irian Barat yang wilayahnya tidak bersentuhan dengan bibir pantai, dengan batasan administrasi sebagai berikut : Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Memberamo Tengah dan Kabupaten Yalimo; Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Yahukimo; Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Pegunungan Bintang; Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Lanni Jaya. Luas wilayah Kabupaten Jayawijaya adalah $\pm 2.460,85 \text{ Km}^2$

Potensi penerimaan PBB Sektor Perdesaan dan Perkotaan Kabupaten Jayawijaya dapat ditinjau dari beberapa aspek: menambah cakupan, kualitas pegawai yang memadai, tersedianya anggaran yang cukup, jumlah penduduk yang besar, sistem komputerisasi, dan adanya budaya gotong royong yang masih

dominan. Adapun beberapa aspek potensi penerimaan PBB-P2 Kabupaten Jayawijaya, akan diuraikan berikut ini.

1. Menambah cakupan

a. Menambah subyek/obyek pajak yaitu:

(1) *Sektor Perdesaan*

Jumlah wajib pajak yang sudah terdata pada tahun 2013 adalah 643.589 wajib pajak yang terdiri atas: wajib pajak perdesaan 586.027 dan perkotaan 57.482. Jika didata kembali maka akan bertambah lagi obyek pajak diasumsikan sebanyak 0,5% dari 643.589 yaitu 3.217 subyek/obyek terdiri dari perdesaan 2.831, subyek/obyek dan perkotaan 386 subyek/obyek. Penambahan dimaksud disebabkan pendataan yang dilakukan pada tahun 2013 baru terbatas pada bumi yang ada bangunannya saja sehingga satu wajib pajak baru memiliki satu obyek pajak, sedangkan yang tidak ada bangunan seperti untuk tambak dan tegalan (kolam-kolam rakyat/kolam-kolam bedengan, kolam-kolam pemancingan) yang tersebar di hampir sebagian distrik-distrik yang ada di Kabupaten Jayawijaya belum didata secara lengkap. Penambahan sebanyak 2.831 obyek yang berupa tambak dan tegalan (kolam-kolam rakyat/kolam-kolam bedengan, kolam-kolam pemancingan) mempunyai luas rata-rata 1 ha (10.000 m²) dan berada pada klasifikasi bumi kelas 42 dengan ketentuan NJOP bumi Rp1.700/m², sehingga perhitungan PBB terhutang per-obyek pajak adalah:

NJOP Bumi	: 10.000 m ² x Rp1.700	= Rp 17.000.000
NJOP Bangunan		= -

NJOP sebagai dasar pengenaan	= Rp	17.000.000
NJOPTKP	= Rp	12.000.000
NJOP untuk perhitungan PBB	= Rp	5.000.000
PBB terhutang perobyek pajak adalah :		
$0,5\% \times 20\% \times \text{Rp}5.000.000,-$	= Rp	5.000
Dengan demikian, jumlah PBB tambahan yang akan diterima:		
$2.831 \times \text{Rp}5.000,-$	= Rp	14.155.000

(2) Sektor Perkotaan.

Dari 57.562 wajib pajak keadaan tahun 2000 setelah dilakukan pendataan oleh KP-PBB ada penambahan wajib pajak baru sebanyak 386 subyek/obyek pajak. Ke 386 subyek/obyek pajak dimaksud mempunyai luas bumi dan bangunan sama dengan perhitungan pada penjelasan tabel 3.4 dan 3.5 sehingga penerimaan tambahan dari wajib pajak baru pada sektor perkotaan ini adalah:

$386 \times \text{Rp}6.450$	= Rp	2.489.700
Penerimaan total pada cakupan 2.a ini adalah:		
$\text{Rp}14.155.000 + \text{Rp}2.489.700,-$	= Rp	16.644.700

- b. Mengurangi tunggakan. Rendahnya pertumbuhan penerimaan PBB di Kota Wamena yang dilakukan oleh DPPKA Kabupaten Jayawijaya salah satunya adalah turut disebabkan oleh masih tingginya tunggakan wajib BPP dalam memenuhi tanggung jawabnya kepada daerah. Sebagai salah satu potensi yang dimiliki oleh DPPKA Kabupaten Jayawijaya dalam meningkatkan penerimaan PBB adalah dengan mengurangi tunggakan.

Untuk tahun 2013, DPPKA Kabupaten Jayawijaya telah mampu mengurangi tunggakan khusus untuk sektor perkotaan sebesar 50% dari tunggakan senilai Rp1.725.241.015 sehingga diharapkan dari tunggakan ini dapat ditagih sebesar: 50% dari Rp1.725.241.015 = Rp862.620.507.

Ketika hal ini dikonfirmasi dengan Bidang Penagihan tepatnya dengan Kepala Bidang Pendapatan Erickson Manuputty, dikatakan bahwa:

“..... untuk masalah pengurangan tunggakan pembayaran PBB oleh wajib pajak/wajib PBB sejauh ini kami telah berusaha agar semua tagihan atau pungutan baik dari badan atau perorangan dapat berjalan lancar karena jika kami mampu mengurangi jumlah penunggakan dari wajib pajak maka target kami dari lima puluh persen (50%) ke tujuh puluh lima (75%) hingga delapan puluh persen (80%) akan mendatangkan jumlah penerimaan yang hampir mencapai satu milyar (1 M).....” (hasil wawancara, April 2015).

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Bidang Pendapatan DPPKA Kabupaten Jayawijaya berkaitan dengan pengurangan tunggakan sebagai salah satu potensi penerimaan PBB di Kota Wamena maka dapat dilihat bahwa masih terdapat sejumlah tunggakan yang dilakukan oleh masyarakat Kota Wamena terutama yang merupakan wajib PBB sehingga hal ini mengurangi tingkat pendapatan atau penerimaan pemerintah dalam sektor PBB baik perseorangan maupun badan seperti yang penulis dapati ketika melakukan wawancara dengan salah seorang pegawai pemungut PBB, dimana dikatakan oleh Tadius Hiluka bahwa:

“..... Jadi begini bapa setiap hari kami selalu mengunjungi wajib pajak untuk tarik pajak termasuk tarik PBB tapi ada CV, toko-toko atau wajib pajak yang tidak bayar jadi mereka tunda untuk sampe berapa bulan begitu.....” (Hasil wawancara, Maret 2015)

Ketika hal ini peneliti coba konfirmasi dengan salah satu wajib pajak/wajib PBB yang merupakan suatu badan usaha berkaitan dengan masalah penunggakan pembayaran PBB dikatakan bahwa:

“.....sejauh ini untuk kami dalam hal pembayaran PBB tidak ada masalah, walaupun ada tunggakan secepatnya kami selesaikan dengan petugas atau langsung ke kantor sehingga hal ini tidak membebani kami dalam membayar kewajiban kami biasanya penunggakan terjadi karena masalah teknis seperti saat petugas datang menagih kami lagi keluar atau pas bersamaan lagi sibuk-sibuknya pekerjaan.....”
(Hasil wawancara, Maret 2015)

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan ini maka dapat diketahui bahwa masalah penunggakan yang terjadi dalam hal penarikan atau pemungutan PBB oleh juru pungut atau petugas lapangan terutama untuk badan-badan usaha biasanya diselesaikan langsung oleh pemilik badan atau usaha di loket pembayaran pajak/PBB di Kantor DPPKA Kabupaten Jayawijaya, sedangkan bagi badan usaha atau perorangan yang masih menunda pembayaran biaya oleh petugas atau oleh pegawai secara langsung turun ke lapangan untuk melakukan penarikan hingga memberikan surat teguran agar si wajib PBB sesegera mungkin menyelesaikan kewajibannya mengingat salah satu potensi yang dimiliki oleh DPPKA dalam sektor PBB adalah mengurangi penunggakan yang nilainya mencapai ratusan juta rupiah.

- c. Inflasi. Laju inflasi sebesar 6.21% per tahun (data dari BPS Kota Wamena) mengakibatkan kenaikan pada klasifikasi bumi dan bangunan yang secara otomatis menaikkan NJOP tersebut, Penerimaan PBB sektor perdesaan dan perkotaan akan naik menjadi:

1) Estimasi dasar

Perdesaan 6,21% dari Rp5.538.865.217 = Rp 343.963.353

Perkotaan 6,21% dari Rp755.258.893 = Rp 46.901.577

2) Cakupan 2.a.

Perdesaan 6,21% dari Rp14.155.000 = Rp 879.025

$$\text{Perkotaan } 621\% \text{ dari Rp}2.489.700 = \text{Rp } 154.610$$

Berdasarkan uraian di atas, dapat dijelaskan kontribusi PBB sektor perdesaan dan perkotaan terhadap APBD dihitung dengan membandingkan total penerimaan PBB sektor perdesaan dan perkotaan, diperoleh bahwa pengaruh penerimaan PBB sektor perdesaan dan perkotaan selama periode pengamatan dengan tingkat rata-rata hanya mencapai 3,02% pertahun. Hal ini menunjukkan bahwa penerimaan PBB sektor perdesaan dan perkotaan masih sangat kecil pengaruhnya terhadap total penerimaan daerah (APBD) Kabupaten Jayawijaya.

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa potensi tersebut cenderung terus meningkat dari tahun ke tahun, di mana realisasi dibanding target pada periode 5 tahun rata-rata sebesar 90,60%, perbandingan rata-rata realisasi dengan rata-rata potensi sebesar 78,68%, potensi pada periode pengamatan tahun 2013 lebih meningkat sebesar 14% dari potensi yang ditetapkan DPPKA Kabupaten Jayawijaya, ini menunjukkan bahwa data potensi PBB dari DPPKA Kabupaten Jayawijaya masih belum akurat. Selanjutnya tarif PBB sebesar 0,5%, secara riil 0,1%, ini disebabkan karena Nilai Jual Kena Pajak yang dikenakan sebesar 20% dari Nilai Jual Obyek Pajak. Kecilnya tarif dan belum dikenakannya 100 % Nilai Jual Obyek Pajak sebagai dasar pajak mengakibatkan peran PBB dalam penerimaan daerah masih kecil.

2. Kualitas pegawai yang cukup memadai

Ketergantungan organisasi akan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mengemuka karena sumber daya manusia merupakan tenaga operasioanal utama yang menentukan apakah organisasi tersebut dapat berjalan

dan berkembang dengan baik. Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya telah menyadari hal tersebut dan telah melakukan pengembangan pegawai dengan cukup baik.

Ketika hal ini ditanyakan kepada Kepala Dinas DPPKA Kabupaten Jayawijaya Samuel Patasik, SPi, dikatakan bahwa:

".....sebenarnya jika dilihat dengan baik DPPKA ini sangat kekurangan pegawai dari jumlah yang dibutuhkan. Saat ini jumlah pegawai yang ada sebanyak 82 orang ini juga setelah mengalami merger, dari segi kualitas pegawai jika dilihat memang sudah cukup memadai terutama petugas lapangan.... .." (Hasil wawancara, Maret 2015)

Ketika masalah kualitas pegawai ini ditanyakan kepada salah seorang kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian DPPKA Kabupaten Jayawijaya dikatakan bahwa:

".....untuk Kabupaten Jayawijaya yang jumlah wajib pajak atau wajib PBB cukup banyak ini sampai ribuan orang, kualitas SDM yang dimiliki ya boleh dikatakan cukuplah terutama yang menangani pekerjaan-pekerjaan yang substantive yang berhubungan dengan masyarakat di lapangan, berhubungan dengan dinas-dinas lain yang juga ada tarik PBB seperti PU, Pariwisata, Disperindag, Perikanan, Peternakan ini membutuhkan pegawai yang mempunyai kemampuan dan pemahaman tentang pajak, PBB dan segala hal yang berkaitan dengan masalah pertanggungjawabannya secara jeli dan hati-hati, paham dengan aturan jadi menurut pendapat kami sebenarnya kualitas SDM yang dimiliki oleh DPPKA Jayawijaya masih harus di dorong lagi untuk lebih tapi sejauh ini dapat dikatakan kualitas SDM yang dimiliki sudah cukup memadai.... .." (Hasil wawancara, Maret 2015)

Selain itu menurut Kepala Seksi Penagihan Pajak dan Bagi Hasil, ketika penulis melakukan wawancara dan menanyakan tentang kualitas SDM yang dimiliki oleh DPPKA Kabupaten Jayawijaya dikatakan bahwa:

".....jadi setelah terjadi penggabungan dinas ini DPPKA ini kekurangan staf sehingga ada 18 seksi yang hilang karena terbatasnya ruangan, tapi kalau dari segi kualitas boleh dapat kita katakan sudah cukup memadai tinggal bagaimana pemerintah dorong untuk pendidikan dan pelatihan-pelatihan lagi karena untuk penguasaan medan sampai usaha-usaha untuk menghadapi konsumen, wajib pajak yang keras kepala

semua sudah ada jadi masalah kemampuan tidak diragukan...” (Hasil wawancara, April 2015)

Dari hasil wawancara yang dilakukan ini dapat dilihat bahwa Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya telah memiliki kualitas SDM yang cukup memadai kendati jika kita melihat lebih jauh komposisi pegawai status kepegawaian maka sebenarnya jumlah pegawai honorer lebih banyak sedangkan dari status pendidikan maka dapat dilihat bahwa rata-rata tingkat pendidikan pegawai hingga saat ini belum ada yang sampai ke jenjang Strata Dua atau Magister.

Dari data di kepegawaian diatas terlihat bahwa kualitas pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya sudah cukup baik, dan hal tersebut merupakan kekuatan organisasi dalam rangka meningkatkan PBB.

3. Tersedianya anggaran yang cukup

Dengan tersedianya anggaran yang mencukupi akan memungkinkan organisasi untuk mengembangkan dirinya, termasuk di dalamnya pemberian insentif kepada para pegawai yang akan meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendapatan, bahwa:

“.....dalam kaitannya dengan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya, dana operasional yang tersedia dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan dan dalam lingkungan pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Jayawijaya, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) merupakan instansi yang dianggap “basah” dalam arti tingginya tingkat kesejahteraan pegawai dihubungkan dengan insentif yang diberikan.....”(Hasil wawancara, Maret 2015)

Wawancara dengan salah satu staf pegawai yang setiap hari kerja dilapangan menghadapi wajib pajak menyatakan:

“.....kalau kami petugas di lapangan kami lihat pendapatan dari pajak yang ditarik sudah sangat banyak bahkan mungkin meningkat terus.....”

“.....PBB yang saya tarik setiap hari dari lapangan itu banyak sekali tetapi tidak tau kalau berapa jumlahnya kalau setiap petugas setoran baru hitung karna de pu orang berbeda lagi kami hanya tau tagih setor dan kasih laporan lapangan tapi banyak.....”

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan dengan para informan yang ada ini maka dapat dilihat bahwa Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya memiliki anggaran yang cukup terutama yang berasal dari hasil penarikan pajak masyarakat sehingga dari tahun-ke tahun dalam lima tahun terakhir anggaran ini terjadi peningkatan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Jayawijaya sehingga hal ini juga berpengaruh terhadap dana operasional yang juga meningkat.

Secara lebih jelas dana operasional Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya selama tahun 2009 sampai dengan 2013, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7

Dana Operasional Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA)
Kabupaten Jayawijaya Tahun 2009-2013

Tahun	Dana Operasional	Kenaikan (%)
2009	Rp. 212.000.000,00	-
2010	Rp. 247.000.000,00	16,51
2011	Rp. 283.000.000,00	14,57
2012	Rp. 295.000.000,00	4,24
2013	Rp. 351.000.000,00	18,98

Sumber: Sekretariat DPPKA Kabupaten Jayawijaya, 2014

Dari tabel di atas dapat di lihat bahwa dana operasional Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya selalu meningkat dari tahun ke tahun, dengan rata-rata kenaikan sebesar 13,57% per tahun. Pada tahun 2009 meningkat 16,51% dari Rp. 212.000.000,00 pada tahun 2008 menjadi Rp. 247.000.000,00. Meningkat lagi pada tahun 2010 sebesar 14,57% menjadi Rp. 283.000.000,00, naik lagi 4,24% pada tahun 2012 menjadi Rp. 295.000.000,00 dan menjadi Rp. 351.000.000,00 pada tahun 2013 atau naik sebesar 18,98%.

Untuk insentif, setiap pegawai golongan IV menerima Rp. 9.000.000,00/3 bulan, pegawai golongan III Rp. 6.000.000,00/3 bulan, pegawai golongan II Rp. 2.800,00/3 bulan. Adanya anggaran yang memadai termasuk insentif yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai merupakan salah satu faktor yang merupakan kekuatan organisasi termasuk Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya.

4. Jumlah penduduk yang besar

Sampai dengan tahun 2010 jumlah penduduk Kabupaten Jayawijaya telah mencapai 670.398 jiwa dengan tingkat pertumbuhan rata-rata 4,65% per tahun. Dengan jumlah penduduk yang besar dapat menjadi peluang bagi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya untuk meningkatkan pajak dan PBB daerah jika dihubungkan dengan komposisi penduduk dimana sebagian besar adalah pegawai negeri sipil (59,32%) dan memiliki angka ketergantungan sedang yaitu sebesar 33, yang mengindikasikan bahwa penduduk memiliki kemampuan untuk membayar (*ability to pay*) pajak dan PBB daerah.

5. Kemajuan ilmu dan teknologi

Semakin majunya ilmu dan teknologi merupakan peluang bagi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya untuk meningkatkan pajak dan PBB daerah. Salah satu bentuk realisasinya adalah dengan penggunaan sistem komputerisasi yang akan meningkatkan efisiensi organisasi dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

6. Budaya gotong royong dan peranan informal leader yang masih dominan

Budaya gotong royong dan peranan informal leader yang masih kental di masyarakat dapat menjadi suatu peluang bagi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya dalam meningkatkan pajak dan PBB daerah. Hal ini dapat ditempuh dengan melakukan penyuluhan baik secara langsung maupun tidak langsung tentang pajak dan PBB daerah yang melibatkan informal leader.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa potensi penerimaan PBB sektor perdesaan dan perkotaan di Kabupaten Jayawijaya, antara lain: (1) Menambah cakupan, meliputi: menambah subyek/obyek pajak perdesaan dan perkotaan; mengurangi tunggakan, dan laju inflasi sebesar 6.21% per tahun; (2) Kualitas pegawai yang memadai dan dianggap sudah cukup memadai; (3) Tersedianya anggaran yang cukup yang disertai peningkatan PAD; (4) Jumlah penduduk yang besar dengan pertumbuhan rata-rata 4,65% per tahun, (5) Kemajuan ilmu dan teknologi termasuk sistem komputerisasi; dan (6) Adanya dukungan budaya gotong royong yang masih dominan di Kabupaten Jayawijaya.

Keempat potensi penerimaan PBB-P2 masih perlu diberdayakan secara maksimal guna mendukung peningkatan PAD Kabupaten Jayawijaya di masa akan datang.

D. Upaya Peningkatan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan di Kabupaten Jayawijaya

Upaya-upaya perlu dilakukan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya dalam rangka meningkatkan PBB sektor perdesaan dan perkotaan yang termasuk sebagai pajak daerah adalah:

1. Menerapkan sistem penarikan PBB melalui sistem *door to door*

Berbagai upaya dan cara harus dilakukan oleh DPPKA Kabupaten Jayawijaya untuk melakukan penarikan pajak dan PBB di tengah-tengah masyarakat WP termasuk menagih langsung dari rumah ke rumah atau dikenal dengan sistem *door to door*.

Dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai WP, tidak semua masyarakat memiliki kesadaran untuk datang langsung menyetor pajaknya atau PBB yang diempankan atau kesibukan yang dimiliki sehingga petugas DPPKA menggunakan sistem ini sebagai solusi dan dinilai sejauh ini cukup efektif terutama dalam menghadapi WP yang “sedikit bandel” dalam hal pajak atau PBB.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasie Penagihan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya, (wawancara tanggal 10 April 2015) menyatakan bahwa:

“Selama 3 tahun terakhir, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya telah melakukan sistem penarikan pajak door to door, yaitu dengan melakukan penagihan dengan mendatangi wajib pajak secara langsung. Dengan

diberlakukannya sistem ini telah meningkatkan realisasi pajak daerah secara cukup signifikan... ..”.

Ketika ditanyakan kepada salah satu wajib pajak yang tidak biasa datang ke kantor atau DPPKA untuk menyetor sendiri pajaknya, dikatakan bahwa:

“... ..kami ini bukannya tidak mau tapi kalau kami pergi siapa yang mau jaga toko sedangkan toko ini sudah sumber pendapatan kami selain itu juga kami tidak ke kantor karena biasanya sudah ada petugas yang datang dan kami tau pasti setiap tanggal berapa kami akan membayar pajak itu... ..”

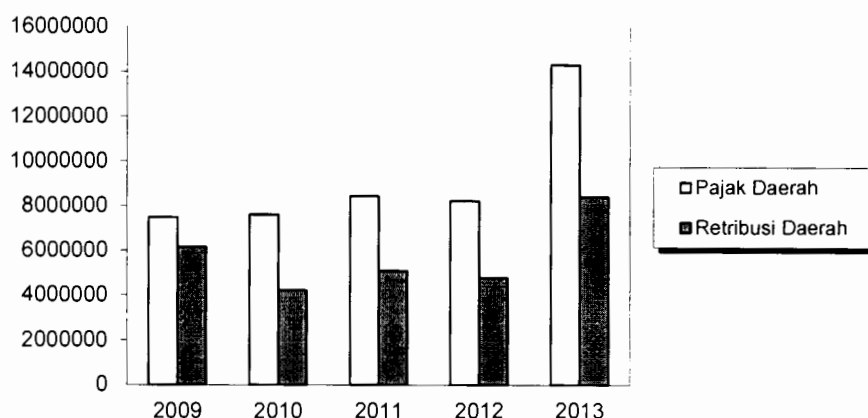
Hal serupa juga dikatakan orang seorang pemilik rumah makan di jalan Irian Wamena yang menyatakan dengan gaya bahasa minangnya dengan singkat bahwa, *“... ..sudah ada petugas yang biasa kami setoran jadi kami jaga rumah makan saja dan tidak perlu ke kantor lagi... ..”*

Sistem *door to door* yang diterapkan oleh petugas lapangan DPPKA Kabupaten Jayawijaya dalam melakukan penarikan pajak dan PBB di lapangan, dari hasil pengamatan penulis dan hasil wawancara yang dilakukan jika dilihat telah sangat membantu masyarakat dan juga hal ini menjadi salah satu cara yang ampuh bagi petugas dan DPPKA untuk mendapatkan pemasukan sesuai tanggal ketetapan pembayaran. Pernyataan-pernyataan tersebut juga didukung dengan data yang berupa angka penerimaan pajak dan PBB daerah yang mengalami kenaikan secara cukup berarti.

Adapun realisasi pajak dan PBB daerah Kabupaten Jayawijaya selama tahun 2009 sampai dengan 2013, dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 4.1

**Realisasi Pajak dan PBB Daerah Kabupaten Jayawijaya
(Milyar dalam rupiah)**



Sumber: Hasil olahan data, 2015

Dari gambar 4.1 di atas dapat dilihat bahwa selama tiga tahun terakhir, realisasi pajak dan PBB daerah telah mengalami kenaikan yang cukup signifikan, sedangkan untuk tahun anggaran 2010 dapat dimaklumi akibat dari bergesrnya tahun anggaran. Hanya masih terdapat beberapa kendala dalam menerapkan sistem ini, yaitu terbatasnya jumlah pegawai pemungut dan sarana transportasi untuk melakukan pemungutan. Namun dengan dilakukannya sistem ini merupakan salah satu faktor kekuatan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya dalam rangka meningkatkan pajak termasuk melalui PBB.

2. Memperluas *tax-base* pajak

Dengan adanya faktor peluang yang dihadapi oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya berupa jumlah penduduk yang besar dan potensi kegiatan ekonomi yang baik yang

didukung oleh faktor kekuatan yang secara internal dimiliki oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya berupa kualitas pegawai yang cukup memadai dan produktivitas organisasi yang telah cukup baik, sangat memungkinkan untuk melaksanakan strategi perluasan *tax-base* pajak. Isu ini sangat strategis untuk dikembangkan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya karena banyak sektor pajak dan PBB yang sebenarnya sangat potensial yang belum digali oleh DPPKA maupun pendataan kembali subjek dan objek PBB yang baru.

Di samping itu untuk memperluas *tax-base* PBB juga dapat dilakukan dengan melakukan pendataan kembali subjek dan objek pajak baru, khususnya untuk pajak hotel dan restoran. Misalnya saja untuk kolam-kolam pemancingan atau obyek PBB yang sudah lewat batas izinnya Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya harus bertindak tegas dengan melakukan pembongkaran.

3. Kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan dan pemungutan PBB

Kerjasama dengan pihak swasta, dengan cara memberikan sebagian atau seluruhnya tugas pengelolaan maupun pemungutan pajak atau PBB dapat menjadi peluang dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Se jauh ini Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya belum melakukan kerjasama dengan pihak swasta baik dalam pengelolaan maupun pemungutan PBB.

Sebagai contoh adalah pengelolaan PBB yang dilakukan oleh konsultan PBB sebagai Tenaga Penilai seperti Pemerintah Surabaya atau DKI Jakarta yang dilakukan dengan bekerja sama dengan pihak swasta, ternyata berhasil meningkatkan penerimaan daerah dari sektor PBB serta meningkatkan efektifitas dan efisiensi karena hal tersebut berarti mengurangi beban tugas pemerintah daerah.

4. Merinci misi dan mandat organisasi secara jelas

Misi menjelaskan tujuan organisasi atau mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya, sedangkan mandat mendefinisikan apa yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan oleh otoritas eksternal. Sehubungan dengan hal tersebut, dan misi dan mandat Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya dapat dilihat pada Pasal 3 dan Pasal 4 Perda Kabupaten Jayawijaya Nomor 9 Tahun 2011. Misi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya adalah tugas organisasi tersebut seperti yang tercantum pada Pasal 3 Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2011 Kabupaten Jayawijaya. Mandat Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya yaitu melaksanakan tugas sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang pendapatan daerah dan tugas-tugas lainnya yang diserahkan oleh kepala daerah. Sedangkan misi organisasi adalah:

- a. Melaksanakan perumusan kebijaksanaan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan, koordinasi teknis dan tugas-tugas lainnya yang diserahkan oleh Kepala daerah kepadanya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- b. Melakukan pendaftaran dan pendataan wajib pajak daerah dan PBB daerah serta pendapatan lain-lain daerah.
- c. Membantu melakukan pekerjaan pendataan objek dan subjek Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang dilaksanakan oleh Dirjen pajak/Direktorat PBB dalam hal menyampaikan dan menerima kembali Surat Pemberitahuan Objek Pajak (SPOP) wajib pajak.
- d. Melakukan penetapan besarnya pajak daerah dan PBB daerah.
- e. Membantu melakukan penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT), Surat Ketetapan Pajak (SKT), Surat Tagihan Pajak (STP), dan sarana administrasi PBB lainnya, yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pajak, kepada wajib pajak serta membantu menyampaikan Daftar Himpunan Pokok Pembayaran (DHPP) PBB yang dibuat oleh Direktorat Jenderal Pajak kepada petugas pemungut PBB yang ada di bawah pengawasan.
- f. Melakukan pembukuan dan pelaporan atas pemungutan dan penyetoran pajak daerah, PBB daerah serta pendapatan lain-lain daerah.
- g. Melakukan koordinasi dan pengawasan atas pekerjaan penagihan pajak daerah, PBB daerah serta pendapatan asli daerah lainnya, serta penagihan PBB yang dilimpahkan menteri keuangan kepada daerah.
- h. Melakukan tugas perencanaan dan pengendalian operasional dibidang pendataan, penetapan dan penagihan pajak daerah, PBB daerah dan pendapatan asli daerah.
- i. Melakukan penyuluhan melalui pajak daerah, PBB daerah dan pendapatan daerah lainnya serta Pajak Bumi dan Bangunan.

j. Melakukan urusan tata usaha.

Jika melihat mandat dan misi di atas, terlihat bahwa misi dan mandat Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya masih terlalu umum dan belum dapat dijadikan pedoman serta landasan bagi suatu organisasi untuk melaksanakan tugasnya. Hal tersebut dapat dinilai sebagai salah satu faktor kelemahan organisasi, termasuk sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya diperoleh informasi:

“.....sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya terhadap tupoksi masih rendah.....”.

Hal ini terlihat dari para pegawai yang memiliki sikap seperti “buruh”, dalam arti bekerja harus menunggu perintah dulu dari atasan, dan merasa bebas bertindak sekehendaknya apabila atasannya tidak berada di tempat dan bila ditugaskan untuk mengerjakan sesuatu selalu berharap ada imbalan berupa uang setelahnya. Selain itu jam kerja para pegawai terkenal dengan istilah 802, datang pukul 8 untuk apel pagi, setelahnya menghilang dari kantor kemudian datang kembali pukul 2 siang untuk melaksanakan apel siang”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan wajib pajak, disebutkan:

“.....seringkali kami enggan untuk mengurus pajak termasuk PBB yang berkaitan dengan perijinan karena pelayanan dari para pegawainya yang kurang ramah dan birokrasi yang terlalu berbelit-belit.....”.

Situasi dan kondisi semacam itu, jika terus berlanjut akan merupakan kelemahan organisasi yang sangat fatal dan dapat mengancam kelangsungan organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya sehingga harus ada upaya perbaikan dan pembenahan yang serius dari pimpinan dan kepala daerah mengingat penarikan dan pengelolaan PBB telah menjadi kewenangan bagi daerah untuk dikelola.

5. Pembenahan dan peningkatan sarana dan prasarana kerja

Sampai dengan Desember 2013, sarana dan prasarana yang dianggap belum mencukupi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya dalam melaksanakan tugasnya adalah sebagai berikut :

- a. Dari keseluruhan $\pm 513 \text{ m}^2$ luas ruangan kantor, ruang kerja hanya $\pm 350 \text{ m}^2$ belum memadai dibandingkan dengan jumlah pegawai yang berjumlah 82 orang. Jika dirata-ratakan setiap satu orang pegawai hanya memiliki ruang gerak sebesar $\pm 1,5 \text{ m}^2$.
- b. Sarana komputer yang dimiliki hanya berjumlah 3 buah dan printer 3 buah dengan perincian hanya 2 yang dapat digunakan sedangkan 1 buah dalam keadaan rusak. Jika dibandingkan dengan beban tugas Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) tentu saja hal tersebut sangatlah belum memadai. Bahkan idealnya Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) memiliki sistem komputerisasi yang *on-line* dengan dinas/instansi yang terkait dengan pendapatan daerah.
- c. Sarana transportasi/kendaraan dinas yang masih sangat kurang, terutama untuk menunjang pelaksanaan pendataan, penagihan dan pengawasan

objek pajak dan PBB daerah. Sampai saat ini Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya hanya memiliki 3 buah motor dinas dan 2 buah mobil dinas.

Keterbatasan sarana dan prasarana tersebut merupakan salah satu dari faktor kelemahan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kota Bnadar Jayawijaya dalam meningkatkan pajak dan PBB.

“.....sarana dan prasarana merupakan unsur penunjang yang sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya tentu saja telah memiliki sarana dan prasarana dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas dan fungsinya. Namun jika dilihat dari beban tugas Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) selaku koordinator pendapatan daerah, sarana dan prasarana yang tersedia masih belum mencukupi.....” (wawancara dengan Kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya).

Hal senada disampaikan oleh Kepala DPPKA Kabupaten Jayawijaya, juga dikatakan oleh beberapa petugas lapangan.

“.....terus terang sarana untuk kami dilapangan sangat sangat kurang bahkan terkadang kami harus naik ojek atau becak untuk jalan tagih-tagih karena tidak ada kendaraan operasional. Motor terbatas mobil operasional cuma satu baru petugas lapangan banyak.....”

Lebih lanjut dikemukakan pula bahwa, *“.....tidak ada kami biasa jalan atau pake sepeda jalan tagis-tagih...Dinas tidak kasih kendaraan karena tidak ada to.....”*

Ketika hal ini disinkonkan dengan ada inventaris yang ada maka fasilitas kendaraan operasional untuk melakukan tugas penarikan dilapangan memang sangat minim sekali. Kondisi sarana dan prasarana DPPKA Kabupaten Jayawijaya dengan tugas penarikan pajak dilapangan dengan realisasi target anggaran yang telah melampaui sangat berbanding terbalik

karena seharusnya dengan tingkat pendapatan PAD melalui pajak yang besar, sarana dan prasarana DPPKA Kabupaten Jayawijaya terpenuhi sehingga memudahkan petugas lapangan dan para pegawai DPPKA di kantor dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas yang terkait dengan potensi-potensi PBB sektor perdesaan dan perkotaan di Wamena oleh DPPKA Kabupaten Jayawijaya, ada beberapa upaya yang dinilai relevan dan harus dilakukan oleh DPPKA Kabupaten Jayawijaya agar hal ini mampu meningkatkan pertumbuhan PBB dan menjadi salah satu sumber penerimaan bagi kas daerah yaitu:

1. Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan PBB

Banyaknya tersedianya organisasi swasta yang dapat diajak melakukan kerjasama dengan pemerintah dengan tetap memperhatikan kelangsungan hajat hidup orang banyak dan produktivitas Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya yang telah cukup baik akan sangat mendukung jika dilakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam melakukan pemungutan maupun pengelolaan pajak dan PBB daerah untuk meningkatkan efektifitas dan efisinsi organisasi.

Banyak daerah yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam melakukan pemungutan maupun pengelolaan pajak dan PBB daerah. Salah satu daerah yang sukses adalah DKI Jakarta. DKI Jakarta telah berhasil melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam melakukan pengelolaan jasa perparkiran. Kerjasama tersebut dinilai berhasil karena beban pemerintah daerah menjadi lebih ringan, pendapatan

dari sektor tersebut meningkat, dan masyarakat lebih puas karena kualitas pelayanan yang jauh lebih baik.

Untuk itu Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya dapat melakukan studi banding dengan dinas pendapatan di salah satu kota di DKI Jakarta mengenai kerjasama dengan pihak swasta dalam memungut dan mengelola pendapatan daerah.

2. Melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi

Potensi kegiatan ekonomi masyarakat yang sangat besar akan merupakan suatu peluang untuk meningkatkan pajak dan PBB daerah jika didukung oleh jelasnya misi dan mandat organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya sebagai koordinator pemungut dan pengelola keuangan daerah secara umum.

Misi dan mandat merupakan hal pokok dalam suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan. Mandat dipaksakan dari luar dan boleh jadi dipandang sebagai keharusan sehingga organisasi diharapkan melaksanakannya. Sedangkan misi lebih banyak dikembangkan dari dalam dan mengidentifikasi tujuan yang hendak dikejar oleh organisasi.

Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya sebagai suatu organisasi telah memiliki misi dan mandat yang tercantum dalam Perda Kabupaten Jayawijaya tentang Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya. Namun untuk suatu organisasi modern, misi dan mandat tersebut hendaknya harus lebih diperjelas dan terperinci. Pernyataan misi merupakan suatu deklarasi tentang tujuan organisasi dan harus dapat memberikan

inspirasi. Misi itu harus dirujuk dalam pembukaan tindakan organisasi yang resmi, harus ditempelkan di dinding kantor, dan secara umum harus hadir secara fisik. Sedangkan mandat merupakan kompilasi mandat formal dan non formal yang dihadapi oleh organisasi dan interpretasi terhadap apa yang diperlukan sebagai akibat dari mandat tersebut.

Untuk memperjelas misi dan mandat Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya dapat dilakukan dengan mengembangkan metode Bryson untuk memperjelas misi dan mandat organisasi serta 6 pertanyaan tentang visi keberhasilan.

3. Pengadaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan pajak dan PBB daerah

Kemajuan ilmu dan teknologi yang dapat membuat pekerjaan menjadi lebih cepat, efektif dan efisien seperti sistem komputerisasi, hendaknya juga dimanfaatkan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya terutama dalam hal pengadaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang peningkatan pajak dan PBB daerah.

Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang sangat menunjang suatu organisasi dalam melakukan tugasnya. Untuk meningkatkan pajak dan PBB daerah Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya membutuhkan banyak sarana dan prasarana seperti sarana komputerisasi, ruang kantor yang mendukung, sarana transportasi, pos pelayanan PBB terminal yang memadai, maupun upaya pemeliharaan sarana dan prasarana yang telah ada akan sangat membantu Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten

Jayawijaya dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan pajak dan PBB daerah. Upaya pengadaan sarana dan prasarana tersebut tentu saja membutuhkan pembiayaan. Biaya tersebut dapat diperoleh dari APBD, dana operasional DPPKA maupun swadaya masyarakat.

4. Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi

Salah satu kelemahan yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya yang sangat penting adalah masih rendahnya sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi. Kelemahan ini dapat diantisipasi dengan memanfaatkan peranan informal leader yang masih sangat dominan berupa kontrol sosial dan pembinaan secara non formal.

Pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi merupakan faktor yang sangat penting yang menentukan kinerja suatu organisasi. Sikap mental para pegawai yang merupakan warisan dari zaman kolonial adalah sikap mental yang seperti buruh, yang selalu mengharap imbalan berupa uang setelah melakukan suatu pekerjaan, tidak memiliki inisiatif karena selalu menunggu perintah dari atasan, dan bekerja jika diawasi oleh atasan.

Memang sulit untuk memperbaiki sikap mental yang telah berakar sejak dahulu kala. Namun upaya tetap harus dilakukan meskipun hal ini membutuhkan proses yang tidak sebentar. Upaya pembinaan ini akan lebih terpusat kepada pimpinan karena budaya masyarakat yang masih bersifat merit system. Untuk itu Kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset

(DPPKA) Kabupaten Jayawijaya harus lebih pro aktif dalam melakukan pendekatan kepada para pegawainya dengan memberikan penjelasan secara terus menerus, baik secara formal seperti dalam forum rapat ataupun apel/upacara maupun secara non formal dengan menyelinapkan pesan-pesan ketika berbincang-bincang dengan para pegawainya.

Selain itu juga perlu ditingkatkan upaya pengawasan, baik pengawasan yang dilakukan oleh atasan secara langsung maupun pengawasan oleh masyarakat secara non formal.

5. Mengintensifkan pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal

Kesadaran penduduk dan kemampuan membayar pajak dan PBB daerah yang masih rendah merupakan ancaman yang dihadapi oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya dalam meningkatkan pajak dan PBB daerah. Namun hal tersebut dapat diantisipasi dengan melakukan penyuluhan yang lebih intensif baik secara formal maupun informal karena didukung oleh kualitas pegawai yang cukup memadai serta tersedianya anggaran yang cukup.

Kesadaran masyarakat untuk membayar pajak dan PBB daerah merupakan salah satu faktor penentu bagi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya untuk meningkatkan pajak dan PBB daerah. Kesadaran masyarakat untuk membayar pajak dan PBB daerah harus selalu ditingkatkan. Karena jika kesadaran wajib pajak untuk mengembalikan SPT masih rendah, maka akan menghambat proses

pemberian NPWPD, penetapannya maupun kaitannya dengan pembayaran pajak daerah.

Kesadaran tersebut dapat ditingkatkan melalui penyuluhan. Penyuluhan ini dapat dilakukan secara langsung oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya dengan mengundang masyarakat ke tempat yang telah ditentukan kemudian diberikan informasi mengenai pajak dan PBB daerah disertai dengan peringatan maupun sanksi apabila tidak melaksanakan kewajibannya. Ataupun dengan melakukan kerjasama dengan pemerintah kecamatan/kelurahan secara berkala), maupun dengan memanfaatkan tokoh masyarakat maupun tokoh agama melalui kegiatan kemasyarakatannya.

Sedangkan sistem penyuluhan secara tidak langsung dapat dilakukan dengan bentuk himbauan kepada masyarakat. Hibauan ini dapat dilakukan melalui iklan-iklan di media cetak, spanduk/reklame yang dipasang di jalan-jalan utama maupun slide film di media elektronik atau lewat radio dan pengumuman/himbau langsung melalui kendaraan. Penyuluhan ini hendaknya dapat menggugah kesadaran masyarakat untuk membayar pajak dan PBB serta menyampaikan informasi-informasi yang berkaitan dengan pajak dan PBB daerah.

6. Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi

Peraturan perundang-undangan tentang pajak dan PBB yang tidak sesuai lagi dengan situasi dan kondisi saat ini harus segera disempurnakan ataupun dilakukan perubahan. Hal ini sangat mungkin untuk dilaksanakan

karena Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya telah memiliki kualitas pegawai yang cukup memadai yang dapat memberikan usulan, saran dan masukan kepada DPRD untuk meningkatkan PBB.

Isu ini dinilai strategis, apalagi dengan dikeluarkannya Undang-undang Nomor 34 tahun 2000 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 18 tahun 1997 tentang pajak daerah dan PBB yang memberikan kewenangan yang sangat besar kepada daerah untuk membuat peraturan sendiri tentang pajak daerah dan PBB daerah. Misalnya saja lama waktu yang diperlukan untuk pengesahan suatu perda paling lama 6 bulan sejak tanggal diajukannya usulan perda. Sehingga bila selama waktu tersebut belum turun pengesahan perda dari pusat maka perda dimaksud menjadi sah dan mulai berlaku.

Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya dapat memberikan usulan, saran dan masukan kepada DPRD tentang peraturan daerah mengenai pajak atau PBB daerah baik perbaikan terhadap peraturan daerah yang telah ada maupun usulan tentang peraturan daerah yang belum ada. Karena yang paling mengetahui situasi dan kondisi di lapangan adalah DPPKA yang terjun dan berinteraksi dengan subjek dan objek pajak secara langsung.

7. Meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat yang membayar pajak dan PBB daerah dan lebih membuka diri terhadap masukan dari masyarakat

Situasi politik yang tidak menentu dan reformasi yang melahirkan masyarakat yang semakin kritis menuntut Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya untuk selalu berusaha

meminimalisasi kelemahan yang dimilikinya, dengan meningkatkan sikap mental, disiplin, motivasi kerja para pegawainya, serta lebih bersifat transparan dan terbuka terhadap masukan dari masyarakat.

Memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya merupakan tugas dari seluruh aparat pemerintah. Dan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya sebagai ujung tombak pemungutan dan pengelolaan keuangan daerah juga dituntut untuk melakukan hal tersebut. Untuk itu Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya terlebih dahulu harus bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) baru setelah itu ia dapat meningkatkan kualitas pelayanannya.

Untuk jangka pendek Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya dapat menyediakan papan-papan petunjuk, seperti prosedur perijinan, tarif pajak dan PBB daerah, menindak secara tegas pegawai yang terbukti melakukan KKN, bersikap ramah saat melayani masyarakat. Sedangkan secara jangka panjang Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya dapat memperbaiki prosedur birokrasi menjadi pelayanan satu atap sehingga tidak berbelit-belit dan menyediakan kotak pos untuk menampung masukan dari masyarakat. Dengan lahirnya era reformasi pemerintah dituntut untuk lebih transparan dan lebih melibatkan partisipasi masyarakat secara aktif baik dalam proses perencanaan, pelaksanaan, maupun pengawasan proses pembangunan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan di masa

yang akan datang di Kabupaten Jayawijaya, antara lain: (1) Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan PBB; (2) Melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi; (3) Pengadaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan pajak dan PBB daerah; (4) Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi; (5) Mengintensifkan pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal; (6) Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi; dan (7) Meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat yang membayar pajak dan PBB daerah dan lebih membuka diri terhadap masukan dari masyarakat. Ketujuh upaya tersebut belum diwujudkan secara maksimal untuk meningkatkan penerimaan PBB-P2, namun beberapa upaya tersebut diharapkan agar pelaksanaannya lebih dimaksimalkan dan diefektifkan guna mendukung peningkatan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan di masa yang akan datang di Kabupaten Jayawijaya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab terdahulu dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan di Kabupaten Jayawijaya belum terlaksana secara maksimal dan efektif, terutama yang terkait dengan: (1) Kompleksitas termasuk struktur organisasi maupun unsur tugas pokok dan fungsi belum terorganisir dengan baik apabila hal ini dikaji dari segi perubahan kewenangan pemungutan PBB dan belum adanya bidang atau seksi yang baru dalam struktur organisasi DPPKA, serta fasilitas atau sarana dan prasarana penunjang juga belum memadai; (2) Formalisasi peraturan dan prosedur untuk mengatur standarisasi perilaku dari para pegawainya belum optimal disebabkan oleh kebijakan yang selama ini diberlakukan dimana PBB merupakan salah satu komponen dari dana bagi hasil hal ini juga terjadi yang disesuaikan dengan tingkat kebutuhan organisasi/daerah dan kondisi pegawai terutama petugas lapangan yang melakukan aktivitas atau pekerjaan pemungutan masih terbatas; dan (3) Sentralisasi termasuk pengambilan keputusan puncak oleh pimpinan juga belum efektif.
2. Potensi penerimaan PBB sektor perdesaan dan perkotaan di Kabupaten Jayawijaya, yakni: (1) Menambah cakupan, meliputi: menambah subyek/obyek pajak perdesaan dan perkotaan; mengurangi tunggakan, dan laju inflasi sebesar 6.21% per tahun; (2) Kualitas pegawai yang memadai dan

dianggap sudah cukup memadai; (3) Tersedianya anggaran yang cukup yang disertai peningkatan PAD; (4) Jumlah penduduk yang besar dengan pertumbuhan rata-rata 4,65% per tahun, (5) Kemajuan ilmu dan teknologi termasuk sistem komputerisasi; dan (6) Adanya dukungan budaya gotong royong yang masih dominan di Kabupaten Jayawijaya.

3. Upaya peningkatan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan di masa yang akan datang di Kabupaten Jayawijaya, antara lain:
 - (1) Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan PBB; (2) Melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi; (3) Pengadaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan pajak dan PBB daerah; (4) Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi; (5) Mengintensifkan pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal; (6) Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi; dan (7) Meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat yang membayar pajak dan PBB daerah dan lebih membuka diri terhadap masukan dari masyarakat

B. Saran-saran

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam kesimpulan dapat diajukan saran-saran sebagai berikut.

4. Perlu mengefektifkan Pengelolaan PBB sektor Perdesaan dan Perkotaan di Kabupaten Jayawijaya dengan melakukan restrukturisasi organisasi untuk memberikan kejelasan tentang bidang dan kewenangan dalam struktur organisasi DPPKA, dan menetapkan regulasi untuk mengatur standarisasi perilaku dari para pegawai agar optimal dalam melaksanakan tugasnya, serta

tetap melibatkan bawahan di dalam setiap pengambilan keputusan agar pengelolaan PBB sektor Perdesaan dan Perkotaan dapat diefektifkan di masa akan datang.

5. Perlu mengoptimalkan potensi penerimaan PBB sektor perdesaan dan perkotaan melalui penambahan subyek/obyek pajak perdesaan dan perkotaan, pengurangan tunggakan, peningkatan kualitas pegawai, penyediaan anggaran yang memadai, dan penggunaan sistem komputerisasi, serta dukungan dan kerjasama masyarakat setempat. Selain itu, perlu terus dilakukan pendataan subyek pajak, obyek pajak dan ketetapan pajaknya yang jelas dan akurat dengan koordinasi pihak pemerintah daerah dengan KP PBB, dimana penentuan target penerimaan PBB harus berdasarkan potensi dan mengadakan penyesuaian potensi setiap tahunnya agar pengelolaan PBB-P2 dapat diefektifkan di masa akan datang.
6. Perlu terus diupayakan intensifikasi dan ekstensifikasi sehingga penerimaan PBB-P2 di masa yang akan datang realisasinya terus meningkat. Begitu pula, perlu upaya peningkatan penerimaan PBB sektor perdesaan dan perkotaan dengan melakukan kerjasama pihak swasta di dalam pengelolaan maupun pemungutan PBB, melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi, mengoptimalkan pengadaan sarana dan prasarana, melakukan pembinaan pegawai terhadap tupoksi, mengintensifkan pelaksanaan penyuluhan, melakukan penyempurnaan peraturan daerah yang tidak sesuai lagi; dan meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat yang membayar pajak.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Bayoumi, T., 1990. "*The 1990 Reform of United Kingdom Local Authority Finance*", *IMF Working Paper*, Juli, International Monetary Fund.
- Davey, K.J., 1988. *Pembiayaan Pemerintahan Daerah: Praktek-Praktek Internasional dan Relevansinya bagi Dunia Ketiga*, UI-Press, Jakarta.
- Dessler, Gary, 1985. *Management Fundamentals*. Edisi Keempat. Virginia: Reston Publishing Company.
- Gie, The Liang, 1974. *Administrasi Perkantoran Modern*. Nur Cahaya, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2001. *Organisasi dan Manajemen, Dasar Peningkatan Produktivitas*, cetakan ketiga, Bumi Aksara, Jakarta.
- Insukindro; Nopirin; Makhfatih, A., dan Sugiyanto, C., 1994. *Evaluasi Terhadap Penentuan Tarif, NJKP, NJOP-TKP dan Peningkatan Efektivitas Pemungutan PBB*, Kerjasama PAU SE UGM dengan Dirjen Pajak Depke, PAU SE UGM, Yogyakarta.
- Kaho, Y. R., 1988. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, Fisifol UGM, Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2001. *Perpajakan*, Edisi Revisi, ANDI Yogyakarta.
- Mardiasmo dan Makhfatih, 2000. "*Penghitungan Potensi Pajak dan PBB Daerah di Kabupaten Magelang*", *Laporan Akhir*.
- Mangkoesebroto, G., 1993. *Ekonomi Publik*, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Munawir, 1997. *Perpajakan*, Edisi Kelima. Liberty, Yogyakarta.
- Musgrave, R.A, and Musgrave, P.B. 1989. *Public Finance in Theory and Practice*. Fifth Edition. Mc. Graw-Hill International Edition, Singapore.
- Mehta, S.. And Fred, G., 1996. "*Measuring The Performance of The Property Tax Assessment Process*". *National Journal Tax*. Vol. XLIX. No.1, P:73-85.
- Nawawi, Hadari, 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

- Nurlina. 2001. "*Kinerja Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Di Kota Banjarmasin*". Tesis S2, PPS-UGM, Yogyakarta (tidak dipublikasikan).
- Reksohadiprodjo, S., 2000.*Ekonomi Publik*, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P, 1994.*Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, Arcan, Jakarta.
- Ruamba, Wehelmince, L., 2014. *Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Melalui Pajak Dan PBB Daerah Di Era Otonomi Daerah (Studi Kasus Di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset (BPPKA) Kabupaten Jayawijaya)*, (Tesis- tidak dipublikasikan), Magister Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Cenderawasih, Jayapura.
- Siagian, Sondang P, 2002.*Teori Pengembangan Organisasi*, Edisi 1 Cetakan keempat, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sidik, M., 1996. "*Pajak dan PBB Peman dan Permasalahan*" Bahan Kuliah pada Sekolah Staf dan Komando-TNI AL, Jakarta.
- Sinar Grafika, 2000. *Seri Perpajakan PBB*, Jakarta.
- Sudarso, 1988.*Organisasi dan Metode*. Jakarta: Karunika Universitas Terbuka.
- Sutarto, 2002.*Dasar-dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sjuquist. D. L, and Mary, B. W. 2000. "*Economies of Scale In Property Tax Assessment*". *National Tax Journal*.Vol. 52.Iss. 2, Juni, P: 207-220.
- Soediyono, R, 1992.*Ekonomi Makro: Pengantar Analisis Pendapatan Nasional*, Cetakan ke II, Liberty, Yogyakarta.
- Suparmoko, M. 1994. *Keuangan Negara dalam Teori dan Praktek*, Edisi Empat, BPFE-Yogyakarta.
- Suryani, 1996. "*Analisis Penerimaan Pajak Bumi Dan Bangunan Melalui Penyesuaian Nilai Jual Obyek Pajak*", Tesis S2, PPS-UGM Yogyakarta.(tidak dipublikasikan).
- Steers, M. Richard, 1985.*Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*, Erlangga, Jakarta.
- Widodo, T.,1990. *Indikator Ekonomi, Dasar Perhitungan Perekonomian Di Indonesia*. Penerbit Kanisius, Yogyakarta.

- Yoseph, A., 1996. "*Potensi Pajak Dan Bangunan (PBB) Sektor Perdesaan Dan Perkotaan Di Kabupaten Kapuas Hulu*". Tesis S2.PPS-UGM, Yogyakarta. (tidak dipublikasikan).
- Zulyadaini, 1997. "*Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap PBB Di Kabupaten Klaten*". Tesis S2. PPS-UGM, Yogyakarta, (tidak dipublikasikan)
- Republik Indonesia, 1999. *Undang-undang Otonomi Daerah*, Biro Bina Otonomi Daerah Sekretariat Wilayah/Daerah Tingkat I Jawa Barat.
-, 2000. Penjelasan PP NO.105 tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah.

B. Tesis

- Ruamba, Wehelmince, L.(2014), *Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Melalui Pajak Dan PBB Daerah Di Era Otonomi Daerah (Studi Kasus Di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset (BPPKA) Kabupaten Jayawijaya)*, (Tesis- tidak dipublikasikan), Magister Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Cenderawasih, Jayapura.
- Faarhan Eva Kurnia (2007), *Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Pasca Reformasi Pajak dan Pbb daerah (Study kasus di Kabupaten Lombok Timur Propinsi Nusa Tenggara Barat)*

C. Peraturan

- Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang pajak dan retribusi daerah
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-undang Nomor 12 Tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan yang dirubah dengan Undang-undang Nomor 12 Tahun 1994 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 12 Tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan.
- Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2011 Tentang Pajak Daerah

Lampiran 1. Pedoman Wawancara

PENGELOLAAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN SEKTOR PEDESAAN DAN PERKOTAAN (STUDI KASUS DI KTO WAMENA KABUPATEN JAYAWIJAYA).

Pertanyaan-Pertanyaan untuk Informan:.

1. Bagaimanakah sistem pengorganisasian ditinjau dari aspek kompleksitas atas pengelolaan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya ?
.....
.....
.....
2. Bagaimanakah pelaksanaan tupoksi pegawai di bidang yang menangani PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya?
.....
.....
.....
3. Bagaimanakah kompleksitas pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan di Kabupaten Jayawijaya ?
.....
.....
.....
4. Bagaimanakah perubahan kebijakan terkait dengan struktur organisasi DPPKA Kabupaten Jayawijaya yang belum menambahkan bagian atau seksi secara khusus dalam menangani PBB-P2 ?
.....
.....
.....
5. Bagaimanakah perubahan struktur organisasi yang menangani bidang pengelolaan PBB-P2 di DPPKA Kabupaten Jayawijaya?
.....
.....
.....
6. Bagaimanakah penerapan aturan di dalam merespon perubahan pengelolaan PBB-P2 dari pusat ke pemerintah daerah Kabupaten Jayawijaya?
.....
.....
.....

7. Bagaimanakah pelaksanaan pemungutan yang dilakukan oleh seksi penagihan yang menangani bidang pengelolaan PBB-P2 di DPPKA Kabupaten Jayawijaya?
.....
.....
.....
8. Bagaimanakah kewenangan pemerintah pusat dan daerah dalam pengelolaan PBB-P2 Kabupaten Jayawijaya ?
.....
.....
.....
9. Bagaimanakah pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai di suatu bidang atau seksi yang saling berhubungan khusus dalam pengelolaan PBB-P2 di DPPKA Kabupaten Jayawijaya ?
.....
.....
.....
10. Bagaimanakah kondisi lapangan dalam pengelolaan PBB-P2 di DPPKA Kabupaten Jayawijaya ?
.....
.....
.....
11. Bagaimanakah pelaksanaan tupoksi pegawai di seksi penagihan PBB dan pendapatan lain-lain di DPPKA Kabupaten Jayawijaya ?
.....
.....
.....
12. Bagaimanakah menghadapi kendala dalam pengelolaan PBB-P2 di DPPKA Kabupaten Jayawijaya ?
.....
.....
.....
13. Bagaimanakah formulasi yang dapat mengatur perilaku pegawai dalam pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan di Kabupaten Jayawijaya?
.....
.....
.....

14. Bagaimanakah sentralisasi sebagai pengambilan keputusan dalam pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan di Kabupaten Jayawijaya?
.....
.....
.....
15. Bagaimanakah penyelesaian masalah pengurangan tunggakan pembayaran PBB-P2 oleh wajib pajak di Kabupaten Jayawijaya ?
.....
.....
.....
16. Bagaimanakah penyelesaian masalah pemungutan bagi wajib pajak yang tidak bayar di Kabupaten Jayawijaya?
.....
.....
.....
17. Bagaimanakah penyelesaian masalah yang dihadapi wajib pajak di Kabupaten Jayawijaya?
.....
.....
.....
18. Bagaimanakah kondisi dan kemampuan pegawai dalam mendukung pengelolaan PBB-P2 di DPPKA Kabupaten Jayawijaya ?
.....
.....
.....
19. Bagaimanakah peran DPPKA Kabupaten Jayawijaya dalam menghadapi jumlah wajib pajak yang semakin bertambah, baik kualitas maupun kuantitasnya?
.....
.....
20. Bagaimanakah peran DPPKA Kabupaten Jayawijaya dalam mengatasi permasalahan yang terkait dengan keterbatasan ruang kerja dalam pengelolaan PBB-P2 di DPPKA Kabupaten Jayawijaya?
.....
.....
.....
21. Bagaimanakah peran DPPKA Kabupaten Jayawijaya dalam pengelolaan dana operasional untuk kesejahteraan pegawainya ?
.....
.....
.....

22. Bagaimanakah petugas lapangan dalam menyelesaikan tugasnya yang terkait dengan pengelolaan PBB-P2 di DPPKA Kabupaten Jayawijaya?

23. Bagaimanakah peran DPPKA Kabupaten Jayawijaya dalam melakukan sistem penarikan pajak door to door?

24. Bagaimanakah wajib pajak khususnya pedagang toko melakukan kewajibannya dalam membayar pajak di Kabupaten Jayawijaya?

25. Bagaimanakah wajib pajak khususnya pemilik rumah makan melakukan kewajibannya dalam membayar pajak di Kabupaten Jayawijaya?

26. Bagaimanakah sikap, disiplin, dan pemahaman pegawai dalam mendukung pelaksanaan tupoksinya terkait pengelolaan PBB-P2 di DPPKA Kabupaten Jayawijaya?

27. Bagaimanakah kendala yang dihadapi para wajib pajak terkait pengurusan perizinan di Kabupaten Jayawijaya?

28. Bagaimanakah peran DPPKA Kabupaten Jayawijaya dalam menyediakan sarana dan prasarana dalam rangka menunjang pengelolaan PBB-P2 di DPPKA Kabupaten Jayawijaya?

29. Bagaimanakah ketersediaan sarana di lapangan termasuk kendaraan yang aman digunakan bagi petugas lapangan yang melakukan pemungutan pajak?

Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan Informan

PENGELOLAAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN SEKTOR PEDESAAN DAN PERKOTAAN (STUDI KASUS DI KTO WAMENA KABUPATEN JAYAWIJAYA).

Hasil Wawancara Informan:

1. Bapak Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya, (wawancara tanggal 6 April 2015):

Pengelolaan PBB-P2 lebih bersifat lokal (local origin), visibilitas, objek pajak tidak berpindah-pindah (immobile), dan terdapat hubungan erat antara pembayar pajak dan yang menikmati hasil pajak tersebut. Dengan demikian, pengelolaan PBB-P2 khususnya di Kabupaten Jayawijaya diharapkan dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan sekaligus memperbaiki struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Begitu pula, juga diharapkan mampu meningkatkan pelayanan masyarakat, akuntabilitas, dan transparansi dalam pengelolaan PBB-P2 di Kabupaten Jayawijaya.

2. Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya (wawancara tanggal 6 April 2015):

“ saat ini bidang/seksi yang menangani PBB belum optimal dalam melaksanakan fungsinya, sehingga diperlukan pembentukan satu bidang/seksi lagi yang khusus menangani PBB. Selama ini untuk PBB masih berada dalam bidang pendapatan seksi perencanaan dan penetapan sama di bidang penagihan seksi penagihan PBB dan lain-lain pendapatan jadi memang belum ada bidang atau seksi yang secara khusus menangani PBB di dalam struktur organisasi DPPKA Kabupaten Jayawijaya.... ”

3. Kepala Bidang Pendapatan pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya (wawancara tanggal 6 April 2015):

Pengorganisasian pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor perdesaan dan perkotaan Kabupaten Jayawijaya yang memiliki 3 bidang kerja yaitu: ekonomi moneter, sistem pembayaran dan pengawas. Ketiga bidang tersebut perlu diperhatikan karena kompleksitas menentukan ukuran besarnya organisasi, di mana makin kompleks sebuah organisasi, makin besar kebutuhannya akan alat komunikasi, koordinasi, dan kontrol yang efektif. Artinya dengan semakin meningkat kompleksitasnya akan mampu meningkatkan efektivitas organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi.

4. Samuel Patasik, SPi (Kepala Dinas DPPKA Kabupaten Jayawijaya, wawancara April 2015):

"... .. selama ini untuk PBB masih berada dalam bidang pendapatan seksi perencanaan dan penetapan pendapatan sama di bidang penagihan seksi penagihan PBB dan lain-lain pendapatan jadi memang belum ada bidang atau seksi yang secara khusus menangani PBB di dalam struktur organisasi DPPKA Kabupaten Jayawijaya...."

5. Samuel Patasik, SPi (Kepala Dinas DPPKA Kabupaten Jayawijaya, wawancara April 2015):

"... .. eeeee kami belum ada perubahan masih menggunakan struktur organisasi yang lama jadi PBB masih ditangani oleh Bidang Pendapatan pada Seksi Perencanaan atau Bidang Penagihan pada seksi penagihan PBB dan lain-lain pendapatan mudah-mudahan dengan perubahan ini DPPKA juga melakukan penambahan bidang... .."

6. Bapak Kabag Orpan Kabupaten Jayawijaya (wawancara April 2015):

"... .. seharusnya sudah ada perubahan tapi ini juga harus memperhatikan aturan-aturan lain yang ada jadi tidak tiba-tiba ada perubahan aturan ini kita juga merubah yang itu kami pikir ini juga kembali bagaimana pemerintah daerah merespon perubahan pengelolaan PBB dari pusat ke pemerintah daerah... .."

7. Staf di seksi penagihan PBB dan lain-lain pendapatan (wawancara April 2015):

"... .. kami tarik semua mulai dari pajak samapai retribusi kami yang tarik walaupun kami di seksi penagihan PBB dan pendapatan lain-lain jadi khusus untuk pungut PBB saja tidak ada semua kami tarik dan kumpul...."

8. Samuel Patasik, SPi (Kepala Dinas DPPKA Kabupaten Jayawijaya, wawancara April 2015):

"... .. belum adanya struktur keorganisasian yang menangani khusus PBB terlepas dari bidang atau seksi yang ada karena memang selama ini PBB masih menjadi kewenangan Pemerintah Pusat sehingga untuk kelancaran urusan PBB di daerah ya kami masukkan di bagian yang relevan atau sesuai sehingga ketika PBB saat ini menjadi kewenangan daerah secara organisasi belum kami bentuk... .."

9. Bapak Samuel Patasik, SPi (Kepala Dinas DPPKA Kabupaten Jayawijaya, wawancara April 2015):

".....tugas pokok dan fungsi kita tau bahwa ini berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai di suatu bidang atau seksi yang saling berhubungan khusus untuk persoalan PBB termasuk PBB disektor perdesaan dan perkotaan kalau kita lihat ini menyatu dengan dua bidang yang telah kami sebutkan tadi walaupun belum secara rinci disebutkan karena bidang atau seksi yang khusus menangani PBB seperti bidang PBB dan BPHTB ini belum kami bentuk ini juga berhubungan dengan sejumlah kewenangan yang dulunya masih dimiliki oleh pemerintah pusat sehingga ya kami daerah juga menyesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi mulai dari struktur maupun dalam hal pegawai apalagi untuk DPPKA ini kita punya sedikit pegawai lapangan jadi walaupun pusat sudah limpahkan itu tugas pokok dan fungsi masih tetap menjadi bagian pekerjaan dari bidang pendapatan dan penagihan dengan seksi-seksi yang ada....."

10. Sekretaris DPPKA Kabupaten Jayawijaya (wawancara April 2015):

"..... inikan kita sesuaikan juga dengan kondisi lapangan kita apalagi untuk Kota Wamena PBB sektor perdesaan dan perkotaan belum optimal dalam pengelolaannya sehingga hal ini juga berpengaruh pada pembentukan bagian atau bidang-bidang yang khusus menangani masalah PBB eee kalau potensinya sedikit dan petugasnya juga terbatas yang kami pikir itu sebabnya kebijakan pembentukan bidangnya juga sesuai sehingga dalam hal pembagian pekerjaan juga disesuaikan dengan bidang atau seksi yang dibentuk....."

11. Kepala Seksi penagihan PBB dan pendapatan lain-lain (wawancara April 2015):

"..... tupoksinya belum ada secara terinci karena kami diseksi penagihan PBB dan pendapatan lain-lain yang melakukan tugas atau pekerjaan itu maupun tugas berkoordinasi dengan bidang atau seksi lain termasuk dengan subyek pajak PBB karena ini juga disesuaikan dengan bidang dan seksi yang secara khusus menangani PBB kami karena untuk Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jayawijaya belum ada yang tupoksinya masih tetap menjadi bagian atau melekat pada bidang atau seksi yang ada....."

12. Kepala Sekretariat pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya (wawancara tanggal 6 April 2015):

Pengelolaan PBB-P2 masih menghadapi banyak kendala antara lain: data piutang, pelayanan PBB-P2 yang belum terselesaikan, dan mekanisme restitusi PBB-P2. Kondisi demikian mengakibatkan Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 213/PMK.07/2010 dan Nomor 58 Tahun 2010 dicabut dan diganti dengan Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 15/PMK.07/2014 dan Nomor 10 Tahun 2014 tentang Tahapan Persiapan Pengalihan PBB-P2 menjadi Pajak

Daerah. Dengan adanya peraturan bersama ini diharapkan semua permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan PBB-P2 dapat terselesaikan.

13. Kepala Bidang Anggaran pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya (wawancara tanggal 6 April 2015):

Formalisasi mampu meningkatkan efektivitas organisasi karena dengan menggunakan formalisasi akan mengatur perilaku para pegawai sehingga dengan adanya standarisasi perilaku tersebut akan mengurangi keanekaragaman untuk mencapai tujuan bersama. Artinya, satuan kerja harus menyamakan dan menanamkan visi dan misi untuk tujuan tunggal dalam benak pegawai, dimana setiap pegawai memiliki perbedaan sifat dan kepribadiannya. Oleh karena itu, cara untuk melaksanakannya adalah dengan adanya peraturan, prosedur yang wajib dipatuhi untuk tertatanya dan terprogramnya manajemen sehingga tetap fokus pada tujuan.

14. Kepala Bidang Anggaran pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jayawijaya (wawancara tanggal 6 April 2015):

Sentralisasi sebagai pengambilan keputusan dan pengendalian yang sederhana, namun bisa menjadi rumit karena orang-orang pada tingkatan yang sama mempunyai wewenang pengambilan keputusan yang berbeda-beda. Selain itu, tidak semua keputusan sama penting di dalam organisasi. Begitu pula setiap pegawai tidak boleh berpandangan bahwa mereka memiliki kewenangan meskipun hal itu termasuk uraian pekerjaannya.

15. Bapak Erickson Manuputty (Kepala Bidang Pendapatan di DPPKA Kabupaten Jayawijaya, wawancara April 2015):

"..... untuk masalah pengurangan tunggakan pembayaran PBB oleh wajib pajak/wajib PBB sejauh ini kami telah berusaha agar semua tagihan atau pungutan baik dari badan atau perorangan dapat berjalan lancar karena jika kami mampu mengurangi jumlah penunggakan dari wajib pajak maka target kami dari lima puluh persen (50%) ke tujuh puluh lima (75%) hingga delapan puluh persen (80%) akan mendatangkan jumlah penerimaan yang hampir mencapai satu milyar (1 M).....".

16. Pegawai pemungut PBB di DPPKA Kabupaten Jayawijaya (wawancara Maret 2015):

"..... Jadi begini bapa setiap hari kami selalu mengunjungi wajib pajak untuk tarik pajak termasuk tarik PBB tapi ada CV, toko-toko atau wajib pajak yang tidak bayar jadi mereka tunda untuk sampe berapa bulan begitu....".

17. Seorang Wajib pajak/wajib PBB di Kabupaten Jayawijaya (wawancara Maret 2015):

".....sejauh ini untuk kami dalam hal pembayaran PBB tidak ada masalah, walaupun ada tunggakan secepatnya kami selesaikan dengan petugas atau langsung ke kantor sehingga hal ini tidak membebani kami dalam membayar kewajiban kami biasanya penunggakan terjadi karena masalah teknis seperti saat petugas datang menagih kami lagi keluar atau pas bersamaan lagi sibuk-sibuknya pekerjaan.....".

18. Bapak Samuel Patasik, SPi (Kepala Dinas DPPKA Kabupaten Jayawijaya, wawancara Maret 2015):

".....sebenarnya jika dilihat dengan baik DPPKA ini sangat kekurangan pegawai dari jumlah yang dibutuhkan. Saat ini jumlah pegawai yang ada sebanyak 82 orang ini juga setelah mengalami merger, dari segi kualitas pegawai jika dilihat memang sudah cukup memadai terutama petugas lapangan.....".

19. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian DPPKA Kabupaten Jayawijaya (wawancara Maret 2015):

".....untuk Kabupaten Jayawijaya yang jumlah wajib pajak atau wajib PBB cukup banyak ini sampai ribuan orang, kualitas SDM yang dimiliki ya boleh dikatakan cukuplah terutama yang menangani pekerjaan-pekerjaan yang substantive yang berhubungan dengan masyarakat di lapangan, berhubungan dengan dinas-dinas lain yang juga ada tarik PBB seperti PU, Pariwisata, Disperindag, Perikanan, Peternakan ini membutuhkan pegawai yang mempunyai kemampuan dan pemahaman tentang pajak, PBB dan segala hal yang berkaitan dengan masalah pertanggungjawabannya secara jeli dan hati-hati, paham dengan aturan jadi menurut pendapat kami sebenarnya kualitas SDM yang dimiliki oleh DPPKA Jayawijaya masih harus di dorong lagi untuk lebih tapi sejauh ini dapat dikatakan kualitas SDM yang dimiliki sudah cukup memadai.....".

20. Kepala Seksi Penagihan Pajak dan Bagi Hasil di DPPKA Kabupaten Jayawijaya (wawancara April 2015):

".....jadi setelah terjadi penggabungan dinas ini DPPKA ini kekurangan staf sehingga ada 18 seksi yang hilang karena terbatasnya ruangan, tapi kalau dari segi kualitas boleh dapat kita katakan sudah cukup memadai tinggal bagaimana pemerintah dorong untuk pendidikan dan pelatihan-pelatihan lagi karena untuk penguasaan medan sampai usaha-usaha untuk menghadapi konsumen, wajib pajak yang keras kepala semua sudah ada jadi masalah kemampuan tidak diragukan.....".

21. Bapak Erickson Manuputty (Kepala Bidang Pendapatan di DPPKA Kabupaten Jayawijaya, wawancara Maret 2015):

".....dalam kaitannya dengan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya, dana operasional yang tersedia dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan dan dalam lingkungan pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Jayawijaya, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) merupakan instansi yang dianggap "basah" dalam arti tingginya tingkat kesejahteraan pegawai dihubungkan dengan insentif yang diberikan.....".

22. Staf/pegawai di DPPKA Kabupaten Jayawijaya (wawancara April 2015):

"... ..kalau kami petugas di lapangan kami lihat pendapatan dari pajak yang ditarik sudah sangat banyak bahkan mungkin meningkat terus....."

"... ..PBB yang saya tarik setiap hari dari lapangan itu banyak sekali tetapi tidak tau kalau berapa jumlahnya kalau setiap petugas setoran baru hitung karna de pu orang berbeda lagi kami hanya tau tagih setor dan kasih laporan lapangan tapi banyak.....".

23. Kasie Penagihan pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya (wawancara tanggal 10 April 2015):

"Selama 3 tahun terakhir , Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya telah melakukan sistem penarikan pajak door to door, yaitu dengan melakukan penagihan dengan mendatangi wajib pajak secara langsung. Dengan diberlakukannya sistem ini telah meningkatkan realisasi pajak daerah secara cukup signifikan.....".

24. Seorang wajib pajak/wajib PBB di Kabupaten Jayawijaya (wawancara Maret 2015):

".....kami ini bukannya tidak mau tapi kalau kami pergi siapa yang mau jaga toko sedangkan toko ini sudah sumber pendapatan kami selain itu juga kami tidak ke kantor karena biasanya sudah ada petugas yang datang dan kami tau pasti setiap tanggal berapa kami akan membayar pajak itu....."

25. Seorang pemilik rumah makan di jalan Irian Wamena selaku wajib pajak (wawancara Maret 2015):

".....sudah ada petugas yang biasa kami setoran jadi kami jaga rumah makan saja dan tidak perlu ke kantor lagi.....".

26. Bapak Samuel Patasik, SPi (Kepala Dinas DPPKA Kabupaten Jayawijaya, wawancara Maret 2015):

".....sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya terhadap tupoksi masih rendah.....".

27. Seorang wajib pajak/wajib PBB di Kabupaten Jayawijaya (wawancara Maret 2015):

".....seringkali kami enggan untuk mengurus pajak termasuk PBB yang berkaitan dengan perijinan karena pelayanan dari para pegawainya yang kurang ramah dan birokrasi yang terlalu berbelit-belit.....".

28. Bapak Samuel Patasik, SPi (Kepala Dinas DPPKA Kabupaten Jayawijaya, wawancara Maret 2015):

".....sarana dan prasarana merupakan unsur penunjang yang sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kabupaten Jayawijaya tentu saja telah memiliki sarana dan prasarana dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas dan fungsinya. Namun jika dilihat dari beban tugas Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) selaku koordinator pendapatan daerah, sarana dan prasarana yang tersedia masih belum mencukupi.....".

29. Bapak Samuel Patasik, SPi (Kepala Dinas DPPKA Kabupaten Jayawijaya, wawancara Maret 2015):

".....terus terang sarana untuk kami dilapangan sangat sangat kurang bahkan terkadang kami harus naik ojek atau becak untuk jalan tagih-tagih karena tidak ada kendaraan operasional. Motor terbatas mobil operasional cuma satu baru petugas lapangan banyak.....".

".....tidak ada kami biasa jalan atau pake sepeda jalan tagis-tagih...Dinas tidak kasih kendaraan karena tidak ada to....."



PEMERINTAH KABUPATEN JAYAWIJAYA
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH

Jln. YOS SUDARSO TELP. 0969-32092, 33561 WAMENA

16/41751.pdf

SURAT REKOMENDASI/PENELITIAN

Nomor : 070/278 /BAPPEDA/2015

Berdasarkan Surat Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Jayapura, Universitas Terbuka No. 197 A/UN31,52/AK/2015 tanggal, 10 Maret 2015, perihal Permohonan Ijin Pengambilan Data Penelitian tentang “ **Pengorganisasian Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Pedesaan dan Perkotaan, Study Kasus Distrik Wamena Kabupaten Jayawijaya** ”. Maka kami Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Jayawijaya tidak keberatan terhadap pelaksanaan Pengumpulan Data dan Penelitian dalam rangka Meneliti “ **Pengorganisasian Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Pedesaan dan Perkotaan, Study Kasus Distrik Wamena Kabupaten Jayawijaya** ” yang dilaksanakan oleh.


Penanggungjawab : PETRUS RUDY PUN
Nim : 500031355
Program study : S2 Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Terbuka
UPBJJ-UT : Jayapura Pokja Wamena
Perlengkapan : Membawa Perlengkapan Seperlunya

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Wajib melapor kepada pejabat setempat dimana lokasi penelitian dilaksanakan;
2. Tidak dibenarkan melakukan kegiatan yang tidak sesuai/tidak ada kaitannya dengan tujuan penelitian;
3. Setelah selesai penelitian wajib menyerahkan hasilnya kepada Pemerintah Kabupaten Jayawijaya Cq. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya untuk disahkan dan menerima surat Keterangan Ijin Penelitian oleh Kepala Bappeda.

Demikian Surat Rekomendasi ini, kiranya dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Wamena, 22 April 2015


BADAN PERENCANAAN DAERAH
KABUPATEN JAYAWIJAYA
KEPALA,
PETRUS MAHUSE, A.P., M.Si
PEMBINA UTAMA MUDA
NIP. 19740914 199603 1 002

Tembusan Yth:

1. Kepala Distrik Wamena di Wamena